

D- 219.

JÓZSEF ATTILA TUDOMÁNYEGYETEM
PEDAGÓGIAI-PSZICHOLÓGIAI
SZAKCSOPORT KÖNYVTÁRA

J Ó Z S E F A T T I L A T U D O M Á N Y E G Y E T E M

B Ö L C S É S Z D O K T O R I D I S S Z E R T Á C I Ó

Az iskolavezetés tartalma, funkciói, feladatrendszere,
struktúrája, működési rendje, módszerei és eszközei

Fejér megyei tapasztalatok tükrében

1981

KISZELY LUKÁCS

T A R T A L O M

Bevezetés	3
I. Az iskolavezetés kialakulása hazánkban és Fejér megyében	12
- Történeti áttekintés -	
II. Államigazgatás, szakigazgatás, iskolarendszer	34
III. Az iskolavezetés tartalma, feladatrendszere	45
1. Az iskolavezetés az iskolai feladatok megvalósításának tükrében és a vezetési specifikumoknak megfelelően	46
2. Társadalmi - politikai feladatkör az iskolavezetés feladatrendszerében	50
3. Oktatáspolitikai feladatkör	59
4. Az iskolavezetés feladatai a pedagógiai feladatkör gyakorlásában	67
5. Gazdálkodási feladatkör	85
6. Egyéb feladatok	87
IV. Az iskolavezetés feladatrendszerének érvényesülése a vezetési funkciók gyakorlása folyamatában	88
1. Tervezés	88
2. Szervezés	90
3. Döntés	91
4. Ellenőrzés	92

5. Értékelés	93
V. Módszerek és eszközök az iskolavezetés funkcióinak gyakorlása folyamatában	96
- demokratizmus	
- komplexitás	
- objektivitás	
- konkrétság	
VI. Fejlesztési tervek az iskolavezetésben, kaderutánpótlás	102
VII. Rezümé	106
VIII. Jegyzet - Irodalomjegyzék	108
IX. Mellékletek	113

Bevezetés

Az intézményes iskolai nevelés eredményessége nagy mértékben függ az iskolavezetés minőségétől és hatékonyságától. A vezető tevékenységének jellege, tartalmának igényessége, stílusának korszerű volta, értékrendszerének szocialista kategóriákhoz való igazodása meghatározó szerepet játszik az iskolai közösség arculatának, emberi viszonylatainak alakulásában. Ezért halaszthatatlanul fontos kérdés a szocialista iskolavezetés személyi, tárgyi feltételeinek vizsgálata, a feladatrendszer meghatározása, a strukturális viszonyok feltérképezése, a működési rend optimumának elmélyült kutatása, a módszerek és eszközök - mint lehetőségek és mint követelmények - kidolgozása illetve feltárása.

Nyilvánvaló, hogy a szocialista iskolavezetés egyik legfőbb kérdése: mit kell tenni, hogy minél eredményesebb legyen a közösségi nevelés? Ez a problémakör mindenkor prioritást kell, hogy kapjon a vezetői gyakorlatban.

Nem véletlen, hogy Makarenkó is a közösségalkotásban jelölte meg a szocialista iskolavezetés legfőbb célját, legbensőbb tartalmát. Ma sem lehet mással, találóbb, kifejezőbb fogalommal jellemezni a korszerű iskolavezetés szakértelmét és emberségét, a modern és szocialista iskolavezetés szerepét és jelentőségét a közösség életében, a nevelés folya-

matában. Az ember közösségi lény, így közösségi funkcióinak kiteljesedése neveltetésének is szerves része, másként : a humánnum belső, tartalmi jegye a közösségi lét.

Vallom, hogy a jó közösségi légkör, a nevelők és növendékek kiegyensúlyozott együttes tevékenysége harmónikus közérzetet teremt az iskolában és a leghatékonyabb motivációul szolgál a jobb eredmények elérésében.

Az intézményi közérzet meghatározója a nevelőtestület légkörének milyensége, ha úgy tetszik a nevelőmunka minősége nagymértékben a nevelőtestület közösségi moráljának függvénye. Nevelőtestületet írtam - és ekkor sajnós a még nem mindenütt meglévő optimumról szóltam - tapasztalataim szerint erőfeszítéseink ellenére még sokhelyütt csak tantestületről beszélhetünk. De ha már ilyen magasra emeltük a mércét és nevelőtestületről ejtettünk szót, akkor be kell látnunk, hogy az igazgató elnevezés és fogalom sem egészen helyes. A szó hangulata még akkor is hidegséget, autokratikus módszereket sugall, ha ilyenről szó sincs. A szocialista iskolavezetés funkciói között a vezetés élvez előnyt, az igazgatás csak másodlagos tevékenységi forma. A vezetés feltételezi a közösen elhatározott feladatokat, a kollektív döntést és az együttesen kialakított módszereket is.

Az igazgató - az érthetőség kedvéért a továbbiakban én is ezt a kifejezést használom az előre vetett tartalmi jelentéskülönbség állandó hangsúlyozásával - nem biztos, hogy az

intézményben a legjobb szaktanár, még saját szakjában sem, nem beszélve másokról. Nem azért, mert képességei erre nem predesztinálnák, sokkal inkább azért, mert sokirányú elfoglaltsága, funkciói, személyes felelőssége és felelősségérzete nem teszik lehetővé, hogy egy szakra korlátozza valamennyi energiáját.

S ha ez tény - márpedig tény - akkor ezt tudomásul kell venni és be kell ismerni a kollégák előtt is. Hiba volna azt feltételezni, hogy mások tudásának és eredményeinek elismerése a vezetői tekintélyt csorbítaná.

Mi akkor az a többlet, amivel rendelkeznie kell a szocialista iskolaigazgatónak? Elsősorban is - funkciójából adódóan -, ahhoz kell értenie, abban kell szakembernek lennie, hogy az intézmény közösségében az egyének - nevelők és növendékek - számára védettséget, élményeket, sikereket nyújtó: inspiráló, képességeiket fejlesztő, alkotó vágyukat kibontakoztató emberi légkört, azaz szocialista közösséget formáljon.

Ez persze feltételezi a vezetői képességek emberi oldalát, hiszen a közösségteremtés elmélete megtanulható, de gyakorlatához valódi belső értékek, érzék és nagyfokú rátermettség szükséges. Fontosnak tartom az iskolai közösségeken belül - teret kapjon az a szemlélet, hogy az igazgató emberi körülményeket teremtsen az általa irányítottaknak : ez egyúttal a legnagyobb fokú szakértelem és a legmélyebb humanitás.

Ebből következik, hogy a szocialista vezetésnek emberközpontúnak kell lennie.

"Lehet-e fontosabb vezetői ismeretkör, mint az, ami a munkát végző emberre vonatkozik? Lehet-e jelentősebb vezetői képesség, mint az emberek megértésének, ösztönzésüknek, motiválásuknak képessége?" - teszi fel a kérdést Kiss Gyula.

/V.ö. Kiss Gyula: Iskolavezetés I. 1970./

Ezek a kérdések önmagukban hordozzák az egyértelmű választ:

Az iskolavezetés legfontosabb szakismeretei az emberre, az emberrel való bánásmódra vonatkozó ismeretek. Nyilvánvaló az is, hogy a szakismeretek előbb említett tartalmi jegyeihez elengedhetetlen az igazgató szubjektuma, elhivatottsága, amely napi munkája során a nevelőtestület és a növendékek mindennapi tevékenységének objektív feltételévé is válik.

Az a közösségalkotó kötelezettség, amely az iskolavezetésre hárul csak akkor teljesíthető, ha a vezető mind többeket - pedagógusokat, tanulókat, sőt szülőket - képes bevonni munkájába, ha a közösség szervezeteit és az egyéneket mind jobban be tudja kapcsolni a vezetés feladatainak megoldásába. Következésképpen törekednie kell a Makarenkó által megfogalmazott vezetési modell megvalósítására:

"Az iskolaigazgató pedagógiai képességei nem merülhetnek ki az egyszerű irányító tevékenységben. A helyes igazgatás éppen abban áll, hogy a szigorú fegyelmet megőrizve tág működési teret engedélyezzen az iskola társadalmi erőinek, a

közvéleménynek, a pedagógusközösségnek, az iskolai sajtónak, az iskolai önkormányzat fejlett rendszerének." /V.ö.: Makarenkó művei I - VII., Bp. 1955./

A mi viszonyaink között, véleményem szerint, ennek a feladatnak szerves része, hogy az igazgató ösztönözze a pedagógusokat szakirányú közírói tevékenységre, ébresszen bennük tudományos ambíciókat, folyamatosan törődjön a szakmai továbbképzéssel és az irányított önképzéssel. Feladata, hogy az elmélyült tevékenység feltételrendszerét is megteremtse.

A szocialista iskolában az igazgatónak a kollektíva tagjaként kell végeznie vezetői tevékenységét, nem azon kívül, semmi esetre sem afölött állónak tekintve magát. Mint a közösség egyik tagjának, a munkamegosztásból reá háruló vezetői, irányító munkát kell becsülettel ellátnia. Csak ez a szemlélet adhat tartalommal bíró és nem tekintélytiszteleten alapuló megbecsülést.

A vezetéssel foglalkozó polgári teoretikusok tipikus téves eszméje, hogy az igazgató törvénytörően egyedül van, magányos, társtalan a feladatok megoldásában. Ez korántsem törvénytörő. Csak abban az esetben szigetelődik el, marad magára a vezető, ha elidegenedik környezetétől, ha nincs interperszonális kapcsolata nevelőtársaival, a gyermekekkel, a szülőkkel, az iskola szakmai és mozgalmi közösségeivel. Ahol ez a helyzet, ott alapos elemzésre, önvizsgálatra van szükség, mert ott nincs őszinte légkör, kartársi megbecsülés, ott a torz emberi kapcsolat- és viszonylatrendszer akadályozza a nevelő,

oktató munkát. A helyzet felmérése és az önvizsgálat után - úgy vélem - magától értetődő a megoldás : nyíltsággal, bizalommal, jó emberi- és munkakapcsolatokkal meg kell szüntetni az elszigeteltséget.

Sokan úgy gondolják, ha létrehoztak bizonyos szervezeti feltételeket, formákat, amelyekben tanácskozni lehet, már eleget is tettek a szocialista demokratizmus követelményeinek. Korántsem! Mert nem elég az, ha az emberek hozzászólnak és nem érzik magukénak a közös gondokat, feladatokat. Látszat demokratizmus ez, szófecsérlés. Tipikusan eseményorientált szemléletről árulkodik, ha az igazgató az úgynevezett demokratikus fórumok megtartását csak azért tartja fontosnak, hogy letudjon valamiféle kötelezettséget, hogy "kipipálhassa" eseménynaplójában, hogy ez is megtörtént. A tartalom mélyebb, értekezletek és hozzászólók számában nem mérhető.

Az igazi, a szocialista demokratizmus belső tartalma, hogy az igazgató olyan légkört teremtsen, amely kedvező saját gondolatok, ötletek születésére és az elgondolás megvalósítására. Ahol a vezetés partner ebben és igényli ezt, ösztönzi az alkotó részvételt, ott tartalmában valósul meg a demokratizmus.

A legnehezebb vezetői feladat kialkítani a gyakorlatban az egyszemélyi felelősség és a vezetőtestületi önkormányzat harmóniáját. Lehetőséget kell teremteni arra, hogy a nevelőtestület valós önkormányzati jogokat gyakoroljon, hiszen ennek hiányában a nevelők kirekesztve éreznék magukat a feladat és köve-

telményrendszerek megvalósításából, az intézmény tevékenysé-
ből. Erre volna hivatva többek között a Rendtartásban is elő-
írt "fórum", ahol döntési jogokat kapna a nevelőtestület. Saj-
nos feltételes módon vethettem csak fel a példát, mert Fejér
megyei vizsgálódásaim során még kevés helyen találkoztam tartal-
mában, jogkörében is funkciójának megfelelően működő "fórumok-
kal".

Az említettek miatt tartom fontos feladatnak, a közoktatás me-
gyei és országos vezetőinek elsődleges kötelességének, hogy
túljussanak a látszatdemokratizmus kényelmeskedő és rombolóha-
tású gyakorlatán és az ezt elfogadó szemléleten iskoláink ve-
zetői és nevelőtestületei. Mert azt is látni kell, hogy az is-
kolaigazgató önmagában, a nevelők támogatása és az övével egye-
ző szándéka nélkül nem valósítható meg semmiféle demokratiz-
mus, szocialista tartalmú és értékrendszerű pedig a legkevés-
bé. Az volna a cél, hogy az igazgató ne csak formális vélemé-
nyekre támaszkodhassék, hanem a közösség tagjai a különböző is-
kolai - szakmai fórumokon konkrét segítséget nyújthassanak vé-
leményeikkel, tapasztalataikkal és aktív közreműködésükkel.

Az iskolavezetés nem attól lesz szilárd és magabiz-
tos, ha a vezető szilárdnak és magabiztosnak hiszi magát /gya-
korlati tapasztalat, hogy ilyen esetben többnyire csak ő hiszi
önmagáról/, hanem akkor, ha az igazgató nem csupán szavakkal,
hanem magatartásával, ha úgy tetszik személyes példájával, ve-
zetési stílusával bizonyítja, hogy saját személyénél többre ér-
tékel a közösséget és biztonságot teremt számára, ha erre a
közösségre támaszkodhat. Persze hiba volna ezt úgy értékelni,

hogy ezzel a vezető csökkentheti személyes felelősségét, de elérheti - és ez igen fontos -, hogy a közösség saját ügyének tekintse az iskolavezetés problémáit, támogatásáért és fejlesztéséért felelősséget érezzen a vezetőn kívül a nevelőtestület valamennyi tagja is.

A felvetett gondok, az előbb vázolt optimum-igény és a Fejér megyében tapasztalt - többé-kevésbé általánosítható - gyakorlat közötti ellentmondás indokolják, egyszersmind szükségessé teszik az iskolavezetés munkaformáinak, struktúrájának, feladatrendszerének, módszereinek, eszközeinek, általános feltételrendszerének tudományos igényű vizsgálatát és elemzését, valamint az ezzel kapcsolatos további kutatások megkönnyítéséül, a célmeghatározáshoz jó orientációt adó problémafeltárást.

Tanulmányomban Fejér megyei tapasztalatok alapján kívánom bemutatni a gondokat és az eredményeket. Mivel folyamatában vizsgálva érthető csak komplexitásban a témakör, történetiségében, fejlődésében elemzem a rendelkezésemre álló empirikus ismeretanyagot. Szeretnék rámutatni, hogy a gyakorlat szükségletei szerint milyen fejlődésnek kell bekövetkeznie az iskolavezetésben ahhoz, hogy az iskola mind jobban megfeleljen a társadalom egyre növekvő követelményeinek.

Huszonhét esztendő pedagógiai tevékenységemre alapozott gyakorlati ismereteim felhasználásával, az általam dön-

tően ismert alsófokú tanintézetek példáiból indulok ki. Bízom benne, hogy ennek azért is létjogosultsága van, mert ez a legnagyobb tömegeket érintő iskolatípus, amelyben életkori sajátosságaiuknál fogva alapvetően olyan helyzetben vannak a növendékek, amelyben kialakíthatóak - és ki kell alakítanunk bennük - a szocialista típusú emberre jellemző viselkedés és tulajdonformák, megalapozhatóak a korszerű szakmai és általános műveltség továbbfejlesztésének feltételei.

Értelemszerűen a középiskolákra vonatkozó példákat a nevelési folyamat részeként és az összehasonlítás kedvéért említem csak.

I. Az iskolavezetés kialakulása hazánkban és Fejér megyében

- Történeti áttekintés -

Fejér megye népoktatásának történetét gazdag levéltári anyag őrzi. A népoktatás helyzetéről írásos dokumentumok 1723-tól maradtak ránk. Az 1723. évi törvény az újonnan alakult kormányzásokra, a Helytartótanácsra bízta az oktatás, nevelés ügyét. /1./

A tanítókra vonatkozó összeírási iratanyagok Fejérben 1733-ban datálódtak először. A katolikus templomok és plébániák jövedelmének számbavételével jelzik ugyan az iskolamestereket is, de csupán számszerűen. Sajnos rájuk vonatkozó személyes anyag nincs, még a nevük sem maradt fenn. /2./

Igaz, hogy 1733-ban az iskolamesterekről semmi közelebbit nem tudunk, de helyzetükre messzemenően következtethetünk, mivel megélhetésüket vizsgálják, házukat szemügyre veszik. Bizony siralmas az a kép, amely a számbavétel nyomán ránk maradt a tizennyolcadik század első harmadáról. Az 1733-ban rögzített helyzet szerint tizenhárom tanító működött Fejér megyében. Közülük mindössze hatnak van "alkalmatos háza, amely a tanításra is megfelel". De ezek is milyenek? A számbavételből a többi között megtudhatjuk azt is, hogy a bicskei iskolamester az iskola épületében lakik, amelynek "hitvány a teteje" és "Silány a kertje" is. Etyeken "igen nyomoruságos a ház", le kellene bontani. Pázmádon pedig majdnem romokban áll az épület. /3./

A tizennyolcadik század közepén hatvankét iskoláról tudunk Fejér megyében. Az iskolák száma viszont nem azt jelenti, hogy minden településre jutott tanító. Fizetésüket általában a kántori javadalmazással egészítették ki, és így sem haladta meg a harmincöt - ötven forintot.

Meglepő, hogy már ebben a korban megtalálhatóak a felügyeleti rendszer kezdeményei. Vizitátorok vizsgálják az oktatás személyi és tárgyi feltételeit. Megvizsgálják a tanító tudását, feljegyzést készítenek magatartásáról, figyelembe veszik a településen hírnevét - ma úgy mondanánk társadalmi rangját -, a faluban lemérhető erkölcsi hitelét. Ezek szerint a szempontok szerint az egyik korabeli vizitátori ellenőrzés során a megyében mindössze nyolc tanítót találtak egyéniségét tekintve példás életűnek, megfelelő magatartásúnak, kellő tudással bírónak és a munkában szorgalmasnak.

Tanulatlansága miatt három helyen tartották alkalmatlannak az iskolamestert. Velencén például abban az időben egy szabómester tanított. Perkátán az egyébként kötelességtudó tanítóról azt jegyzi fel a vizsgáló - aki nem kisebb személyiség, mint az esperes -, hogy részegségében néha nem vigyáz a nyelvére. Az ercsi iskolamester "vétké" még nagyobb. Nem egyszer előfordul, hogy nemcsak az iskolába, de a templomba is részegen megy.

A tanítás tartalmi részét "vizitálva" csak a hittant és az írás-olvasást kérték számon. Az már, hogy "egyebeken" mi-

re tanította egy-egy korabeli iskolamester a gyerekeket, kizárólag az ő egyéniségétől, felkészültségétől függött./4./

Az állami iskolarendszer kereteinek megszilárdítására első ízben Mária Terézia tett kísérletet. 1777-ben jelent meg a magyar közoktatásügyet rendező, átfogó szabályzat a Ratio Educationis. Ebben kísérelte meg Mária Terézia egy állami iskolarendszer keretei között Magyarország meglévő iskoláit egységes szervezetbe rendezni, természetesen anélkül, hogy felekezeti jellegükön változtatni szándékozott volna. /5./

A Ratio Educationis legfőbb érdeme, hogy képzett tanítókat, korszerű oktatást, hasznos ismereteket adó iskolákat adott, figyelembe véve, hogy milyen racionális tudásanyagra van szüksége a városi polgárnak és a falusi gazdának. Így még a Ratio érvénybelépése előtt, 1777 júliusában megküldi a Helytartótanács a megyékhez is azokat a rendeleteket, amelyek azt szorgalmazzák, hogy az iskolamesterek sajátítsák el az oktatás korszerű módszereit. Fejér megye is időben kihirdette a rendelkezéseket, de azok végrehajtására utaló történeti emlékeket nem őriznek a levéltárak. Gyanítható, hogy a rendelettovábbításon kívül más nem is történt a megyében a Ratio Educationis eredményes végrehajtásához szükséges előkészületek érdekében.

Az iskolák működési rendjének megváltoztatására vonatkozó adatokat Fejérben csak a Ratio megjelenése utáni esztendőből találunk. Az 1778. évi Canonica visitatio Válra vonatkozó anyaga bizonyítja, hogy az Ürményi - uradalom saját

költségére elküldte a váli iskolamestert Budára, az új módszer megtanulására. Az indoklás figyelemre méltó : azért találta az uradalom méltányosnak a tanító "továbbképzését", mert a váli iskolamestert jó képességűnek és napi munkájában törekvőnek találta.

Feltehető, hogy ennek is köszönhetően a váli iskola nevelőmunkájának színvonala emelkedett. Ezt mutatja az 1792-93-as iskolaévről készült táblázat is, amelyet a tanfelügyelőhöz küldtek. A tanítómester aláírása alatt ott olvasható a megjegyzés, amely azt tanúsítja, hogy az új módszerben való jártasságáról Budán 1785-ben vizsgát tett.

A Ratio rendelkezései között figyelemre méltó az, amelyik előírja, hogy a tanítók anyanyelvükön kívül minél több hazai nyelvet tudjanak. /Értsd: nemzetiségi nyelvek, s ha figyelembe vesszük az Osztrák-Magyar birodalmat, bőséges választék nyílhatott az újkeletű szóval idegen nyelveknek nevezett nyelvek tanulására./ /6./

Majd három évtizeddel az első Ratio megjelenése után, a második Ratio küszöbén 1805-ben, ahogy a visitációkból megtudhatjuk, a nagyobb mezővárosok tanítói ismerik és alkalmazzák a normális módszert. 1818-ban például már Adonyban és Mórón a segédtanítók is praeparandiót végeztek. 1785-től, amikor a váli iskolamester a megyében elsőként mondhatta el magáról, hogy jártas a Ratio új módszereiben, csaknem emberöltőnyi időnek kellett eltelnie, hogy ez a jártasság kezdjen általános-

sá válni.

A Fejér megyei népiskolák egészét felmérő nagy megyei összeírás az 1841 - 1842-es esztendőben készült. Külön jelentősége, hogy a megye valamennyi településén számbaveszi a népiskolákat, ezek oktatási lehetőségeit. Ismereteink szerint azideig ilyen átfogó felmérésre még nem került sor.

A küldöttségek százhatvanöt iskolát vesznek számba, tizenöt olyan pusztát neveznek meg, ahol "sem iskola, sem mester". Télen-nyáron teljes létszámban csak tizenegy iskolába járnak a tanulók. Negyvenöt iskolában nyáron egyáltalán nincs tanítás, mert a zsellérek és bérlők gyerekei napszámba szegődnek, libát, lovat őriznek.

A tartalmi munka vizsgálatából kiderül, hogy az iskolák legnagyobb részében csak írást, olvasást, számvetést, hittudományt, szenthistóriát és egyházi éneklést tanítanak. Negyvenhárom iskolában nevezik meg a földleírást, húszban Magyarország históriáját. Természeti tudományt tizenöt helyen tanítanak. Tizenegy iskolában veszik csak fel a tantárgyak közé a helyesírást és magyar grammatikát, a levélírás módját és nyugták, kötelezvények kiállítását pedig tizenkettőben.

A polgárdi református iskoláról szóló feljegyzések tanúsága szerint abban az időben szónoklati próbatételek, Sárlandányban az udvariasság regulái, Tabajdon az illendőség és ajtatósság regulái is szerepelnek a tanítandó ismeretek között.

Az oktatás kilencven településen kizárólag magyar nyelven folyik. A többi községben németül /tótul/, rácul /szerbül/.

1845-46-ban az összeírások új elemmel gazdagodnak. Ekkortól Fejérben az összeírások ugyanis már minősítést is tartalmaznak.

A tanítók a gyerekek neve mellett megjegyzik, hogy "szorgalmatosan" - ritkán "hanyagul" - vagy "resten" jár növendékük iskolába. Akad olyan iskolamester is, aki a tanulók általános magatartását méri le, s ezek szerint itéli növendékeit "jó erkölcsű" vagy "középszerű" kategóriákkal. Vannak olyan tanítók is /!/, akik a gyerekek értelmi képességeit veszik alapul az értékelésnél, ilyenformán : "Jó, középszerű", "kurta eszű, együgyű". Tantárgyak szerinti előremenetelt azonban még sehol sem mérnek. Ekkor már nemcsak a tanulókat minősítik az iskolamesterek, hanem ők is minősítés alá esnek. A tanítók minősítését az "oskolai felügyelők" végzik. A jelzett két esztendőben a tanítók tíz százalékát érdemesítették kiemelkedően jó tevékenységüknek Fejérben, nyolcvan százalékukat szorgalmasnak, igyekvőnek tartották és tíz százalékuk munkájában, magatartásában találtak kivetnivalót. /7./

Az abszolutizmus oktatáspolitikájában kiemelt szempont volt a hű alattvalók nevelése. Így fontosnak tartották, hogy maga a tanító járjon ebben elől jó példával. A nevelők képzettsége továbbra is meghatározta az oktatói munka színvona-

lát. A tanított tantárgyak csak ott feleltek meg az előírt követelményeknek, ahol a tanító művelt ember és szívesen adja tovább azt, amit tud. Erre különösen a mezővárosokban találhatunk több példát. A megyei mezővárosok kétharmadában hittanon, egyházi éneken, íráson, olvasáson, számoláson kívül nem neveznek meg más tantárgyat a visitatiók. A földrajz, történelem, természettan, helyesírás, nyelvtan csak azokban a mezővárosokban szerepel tantárgyként, ahol képezdét végzett, korszerűen művelt tanító van. Például Adonyban, Ercsiben, Kálozon, Móron, Válon.

Az adonyi plébános egyik jelentéséből értesülhetünk a megye egyetlen olyan iskolájáról, ahol a gazdaságtant mint tantárgyat tanítják. Nevezetesen Abáról van szó, ahol az uradalom hatszáz négyszögöles földet adott 1859-ben az iskolának arra a célra, "hogy az ifjúság a gyümölcsstermesztésben is oktatást nyerjen". Hercegfalván a vasárnapi iskola tanítandó ismeretei között szerepelt abban az időben a gazdaságtan és az egészségstan.

A fentiekből is látszik, hogy Fejér megye népoktatási helyzetét - az országos átlaghoz hasonlóan - a nagyfokú elmaradottság jellemzi. A városi iskolák rossz helyzetét bizonyítja a "Népszámláló bizottság 1869-ben készült jelentése, mely szerint a 22 683 lakosból, /ebből 3081 a hat éven aluli gyermek /8149-en nem tudnak írni, olvasni.

A vizsgált időszakban Székesfehérváron nem létezett

a mai értelemben vett kötelező "népoktatás". A város törvényhatósága a Ratiok hatására tett ugyan bizonyos intézkedéseket, amelyek hatástalanok, vagy csaknem hatástalanok maradtak.

Biztos adatok szerint Székesfehérvár legrégebbi elemi tanodája - a régi nevén német iskola, majd Szent Erzsébet, városi főelemi leánytanoda - a belvárosban, a Szent Anna utcában működött. /8./

Ezt az intézményt a város a németajkú lakosság számára építette. Jellemző, hogy csupán ezt követően, másodikként alakították meg a magyar iskolát, későbbi nevén Szent István iskolát. A két városi iskola mellett tanodát tartottak fenn a hitfelekezetek. Ilyen volt az Irgalmas Nővérek Katolikus Tanodája, a szerb, az izraelita és a református felekezetek kisebb létszámú tanodái. Sok évszázados múlttal, történelmi emlékekkel, hagyományokkal rendelkező megyeszékhely jellemző adataiként ez a felsorolás bizony igencsak inséges oktatási helyzetet mutat.

Az iskolai rend a tanítással kapcsolatban a következőket írta elő: "A tanítás reggel hét órakor kezdődik. A tanító vezetésével magyar nyelven elmondják a Miatyánkot, Üdvözlégy Máriát és a Hiszekegyet, a hét szentség és az Isten tíz parancsolatát. A tanítás háromnegyed tíz órakor imával és az anyaszentegyház öt parancsa és a hét főbűn, a gyónás öt része felmondásával fejeződik be. A tanítás délután egy órakor imával kezdődik. A reggel elhangzott imákat most német nyelven

mondják el. A tanítás háromnegyed négyig tart. Minden szerdán és szombaton kettőtől hitoktatást kell tartani, amelyeken a tanítók is kötelesek részt venni. Az oktatás befejeztével a tanítók kötelesek a gyerekeket a ministrálásban gyakoroltatni. A reggeli misére pedig két fiút kötelesek küldeni ministrálni./9./

A tanított tantárgyak : hittan, magyar nyelv, német nyelv, számtan, ének és latin nyelv.

A népoktatás ügyén Mária Terézia után először, a kiegyezés után, Eötvös József igyekezett lendíteni. Eötvös a kiegyezés után hivatalba lépő kormány vallás- és közoktatásügyi minisztere volt.

1868-ban nyújtotta be az új népoktatási törvényjavaslatát. Ez az 1868. évi 38. törvény, amely az első magyar közoktatásügyi törvény. A megvalósítása természetesen - a megelőző korszakok itt is ismertetett állapotait figyelembe véve - több évtizedes munkát igényelt. Hatalmas feladatokat kellett megoldani. az anyagi ráfordítások, szervezeti-igazgatási kérdések, tanítóképzés, tankönyvek, tanszerek tekintetében egyaránt.

Az 1870. évi jelentésében Eötvös ezt írja : "... a meglévő iskolák a gyermekek hatvan százalékát tudják befogadni. Huszonöt százalékuk járhatna iskolába, ha csak a törvényben előírt feltételeknek megfelelő iskolákat vesszük figyelembe. Tizennégyezer új tanteremre van szükség, hogy minden tanköteles gyermek járhasson iskolába. S a meglévő tanítók mellé több, mint

tízezer új tanító kellene."

Eötvös József második minisztersége idején már kidolgozott egy lényegbe vágó középiskolai reformot is. Ismerteink szerint ez feltehetőleg részben svájci mintára - 4+2+3 osztályos középiskolát vezetett volna be, ahol a három felső évfolyam /liceumi tagozat/ nyelvészeti, jogi és természettudományi szakirányba ágyazva készít elő az egyetemre. Ez a terv azonban nem valósult meg. /10./

Ebben az időszakban a társadalmi haladást elősegítő eszmék hatására sem változott jelentősen Fejér megye népoktatási helyzete. Az Eötvös-féle törvény, az előzményekből is kivilágló okok miatt, csak nagyon lassan éreztette pozitív hatását.

Ebben a korszakban tevékenykedik Kármán Mór, aki a pedagógia helyét a történeti tudományok között jelöli ki. Kármán a nevelés célját Herbarthoz hasonlóan az etikából vezeti le. Ezért - szerinte - a nevelői tevékenység végcélja az erkölcsösség. "A neveltből erkölcsi személyiséget kell formálni." - hangoztatja munkáiban több helyütt. Kármán pedagógiája tovább viszi ezt az értékes hagyományt. Megőrizve az erkölcsi nevelés elsődlegességét kifejti, hogy a növendékek képezhetők, nevelhetők és a nevelés nem idomítás. Szemléletében ez az új vonás máig is érvényes pedagógiai elv.

Látható, hogy a századfordulóhoz közeledve a közoktatásban szemléletváltozás alakul ki. A társadalmi fejlődéssel egyidőben egyre magasabb szinten új oktatási módszerek határozzák meg a pedagógiai munkát. Fejér megye sok iskolájában érezhető a kármáni pedagógia hatása, amely arra ösztönöz, hogy a tanítás módszereiben hajtsanak végre változtatásokat. Ebben a korban határozottan szakítani kívántak az uralkodó, az elméletet terhelő oktatási módszerekkel, a korábban majdnem kizárólagos verbalizmussal.

A tanfelügyelők feljegyzéseit tartalmazó dokumentumokból tudjuk, hogy Székesfehérváron, Móron a tanítók új módszerekkel próbálkoztak. Voltak tanítók, akik már akkor arra törekedtek, hogy az ismeretszerzést a tanulók személyes ügyévé, tevékenységük részévé tegyék. /10./

Érdekes új vonás a századfordulón, hogy egyre több iskolában térnek ki a kéz ügyességére, a kézimunkára. Az iskola feladatának tartják a kezet ügyesítő Különböző anyagok feldolgozását, a szerszám használatára való tanítást. A kézügyesség fejlesztése miatt tartják fontosnak a rajztanítást is. Ezzel az irányzattal az iskolai oktatást - részben még ösztönösen - a gyakorlathoz igyekszenek közelíteni.

A huszadik század elején a különböző szakirodalmakban már említést tesznek az induktív módszer alkalmazására is. Ez nagy feladatot ró a tanárra. Pontosan fel kell készülnie az órára, világosan ki kell alakítania az óra menetét, nagy gondal

össze kell állítani az anyaghoz elengedhetetlen szükséges kérdések logikai rendjét. /11./

Az oktatás szempontjából fontosnak tartják a vizsgát. Ezt már olyan pedagógiai aktusnak tekintik, amelyek során a tanulók nemcsak felmondják a leckét, hanem ismereteiket nagyobb összefüggésben és némi önállósággal alkalmazzák. Ugyanez a folyamat - az önállóbb ismeretanyag alkalmazás beépítése a követelményrendszerbe - végbement az oktatás tartalmi módszertani kérdéseiben is. Az oktatás tartalmát, anyagát - és ez a jellemzően új vonás - a személyiség elve hatja át.

Az oktatásügy fejlődésében a társadalmi fejlődés döntő szerepet játszik. A kiegyezés utáni fejlődési, fejlesztési törekvések a gazdasági és társadalmi stabilitás - a századforduló - légkörében pozitív módon határozták meg az oktatás nevelés tartalmi és metodikai fejlődését. Történetiségében szemlélve ezért hatalmas horderejű az 1918-as polgári demokratikus forradalommal kezdődő új korszak az oktatásügyben is.

Az új kormány egy korszerű, demokratikus, polgári állam felépítését vallotta programjának. Így szabad út nyílt a haladó pedagógiai törekvések előtt, és széles körű szervezkedésbe kezdtek azok a baloldali pedagógusok is, akik még ennél is távolabb tekintettek, s nem elégedtek meg a közoktatási ügyek polgári reformjaival.

1918. november 27-én jelent meg az új VKM első rendelkezése, amely az elavult közoktatás gyökeres átalakításának

tervét jelentette be. Lényege, hogy az iskolakötelezettség korhatárát kiterjesztette tizennégy éves korig, a képzés gyakorlatiasabb oldalát erősítette a létező és létrehozandó valamennyi oktatási formában és tantárgyban. Ekkor felmerült a pedagógusok anyagi problémáinak megoldása is.

1919. március 21-én, a Tanácsköztársaság kikiáltásával a proletariátus vette kezébe a hatalmat. A magyar tanügy egyre fontosabb szerepet kapott. Államigazgatásilag a közoktatásügyi népbiztosság kezébe került az oktatásügy irányítása. Ez - történelmünkben először - elvileg megnyitotta a dolgozó osztályok előtt a műveltség megszerzésének tényleges lehetőségét. A munkások és földművesek számára ingyenes tanítást biztosított.

Hatalmas horderejű és az oktatás tartalmi oldalát alapvetően érintő intézkedés volt a Forradalmi Kormányzótanács 1919. március 29-i rendelete, amely államosította az összes felekezeti iskolát.

Meg kell jegyezni, hogy kötelező hitoktatás eltörléséről nem jelent meg központi rendelkezés, ezért ebben a kérdésben a helyi tanácsok saját jogkörükben intézkedtek. Fejér megyében, ahol pedig hatalmas befolyással rendelkezett elsősorban a katolikus egyház, a Tanácsköztársaság idején a megyei direktórium megszüntette az iskolai hitoktatást.

A szervezeti reformok jelentősek voltak a rendelkezésre álló kevés idő ellenére is. Új, egységes tanügy - i-

gazgatást állítottak fel. Megszűntek a tankerületi főigazgatóságok, tanfelügyelőségek, helyettük minden községben művelődési osztályt létesítettek. Ugyancsak művelődési osztályok irányították a tanügyeket a megyében, a városokban, a járá-sokban.

A pedagógusok anyagi helyzetével is behatóan foglalkozott a tanácskormány. Az 1919 májusában megjelent rendelet intézkedett arról, hogy hogyan alakuljon a tanítók fizetése. Ez a rendelet előírja, hogy "minden tanító - alkalmazott eddigi összes illetményein felül havi 250 korona külön munkadíjban részesüljön " /10./

Ennek a rendeletnek az értelmében rendeződött Fejér megyében is a tanítók fizetése. Sajnos szeptembertől, a fehérterror, az ellenforradalom győzelmével az oktatásügyi reformtervek is füstbe mentek, s nem valósultak meg az oktatásban, nevelésben exponált szerepet betöltő tanítók életkörülményeit javító elképzelések sem. A proletárforradalom leverése után az ellenforradalmi rendszer megsemmisítette a Tanácsköztársaság valamennyi rendelkezését, amely a köznevelés demokratizálását és a pedagógia korszerűsítését szolgálta volna.

A Horthy korszak huszonöt esztendeje, a fehérterror, a harmincas évek elején Gömbös Gyula miniszterelnökségével kezdődő nyílt fasizmus rányomta bélyegét Fejér megye köznevelésére is.

Mindjárt az ellenforradalom győzelme után megyénkben sok pedagógus - a leghaladóbbak és felkészültebbek - maradt állás nélkül. A katedráról való elmozdításuk oka, hogy szimpatizáltak a néphatalommal, a Tanácsköztársaság ideje alatt aktív pedagógiai munkát végeztek.

A Horthy korszak nevelési célja és eszménye az úgynevezett kereszténynemzeti kurzus ideológiájához igazodott. Összetevői jól ismertek : a revizionizmus, irredentizmus, az antiszocializmus, faji megkülönböztetés, elsősorban antisemitizmus. Ezt az ideológiát, amelyet erőszakkal és körmönvont propaganda eszközeivel plántáltak az emberek széles tömegeibe, csak ideológiailag és szakmailag jól felkészített pedagógusgárdával képviseltethették. A Horthy korszakban egyébként három törvény látott napvilágot a népoktatásról.

Az 1921. évi XXX. T.c. az iskoláztatási rendszer biztosításáról, az 1926. évi VII. t.c. a mezőgazdasági népesség érdekeit szolgáló népiskolák létesítéséről és fenntartásáról, valamint az 1940. évi XX. t.c. a nyolcosztályos népiskolákról.

Az 1921. évi a tankötelesek nyilvántartásának rendezésével, az 1926. évi törvény pedig a több ezer népiskolai tanterem és tanítói lakás építésével szintén arra törekedett, hogy a nagymértékben csak papiron létező 6 - 12 évi tankötelezettséget közelebb hozza a valósághoz.

Fejér megye településein mindkét törvény javított az első világháború előtti helyzeten, de távolról sem jutott el

oda, hogy megvalósítható legyen a kötelező hatosztályos általános iskoláztatás. A helyzetre jellemző, hogy létesítmény és pedagógushiány miatt Fejér szinte minden lakóhelyén osztatlan osztályú iskolákba jártak a gyerekek. Az iskolavezetés színvonala és funkciója alig valamiben különbözött a Mária Terézia korabelitől. Tovább súlyosbította a helyzetet, hogy az osztatlan iskolák negyedik osztályának elvégzése után a szegényparasztok gyermekei tömegével cserélték fel az iskolapadot a napszámos sorssal, a munkával. Sokan még a négy osztályt sem járták ki, szükség volt a családokban a gyerekek cselédkeresetére is.

A gazdasági világválság okozta sokk egy évtizeddel késleltette a nyolcosztályos népiskola bevezetését. Az 1940. XX. t.c.-ből, amely ezt az iskolatípust volt hivatva létrehozni - a második világháború miatt nem lett semmi.

Közvetlenül a második világháború előtt Fejér megyében kétszázhetven elemi iskolában hatszázötvenkilenc nevelő 37 194 gyermekkel foglalkozott, az előbb ismertetett körülmények - létesítményhiány, a tankötelezettség betarthatatlansága - között.

Jellemző példa a pusztamihályfai, háború előtti években származó osztálynapló szűkszavú bejegyzése. A beíratott tanulók évről-évre 78-80-an voltak. Közülük mindössze harminc-negyven gyerek volt osztályozható. A többiek anyakönyvi naplójába "cipő és ruhahiány miatt osztályozatlan" beírás található.

Az ilyen és hasonló példák - szószaporítás volna teljesen fölsorolni valamennyit - mutatják, hogy milyen volt megyénk iskoláinak helyzete a felszabadulást megelőző időben. Az iskolák jellegéből és szétszórtságából következett az, hogy az irányítás, az ellenőrzés, a vezetés - valamint az oktató-nevelő munka semmiképpen sem lehetett egységes és kiegyensúlyozott.

Még azt a lassú fejlődést is, amelyet a Horthy korszak említett három, népoktatással kapcsolatos törvénye eredményezhetett volna megakadályozta a háborús készülődés, visszavetette maga a második világháború. Fejér megye súlyos harcok hadszínterévé vált a világháborúban. Talán nem érdektelen megjegyezni, hogy a legsúlyosabb károkat a móri járás települései szenvedték el. A város, a falu, a puszták kulturális központja - jószerint egyetlen ilyen jellegű intézménye - az iskola a legtöbb helyen a tűz, a bomba áldozata lett.

Érdemes konkrét adatok alapján számba venni, hogy a második világháború után milyen állapotban voltak Fejér megye iskolái :

Vértesszőzma a háború alatt kétszer is gazdát cserélt. Az iskolában az egyik fal alatt volt beásva a gépfegyver, ahonnan a hegyen lévő német állásokat lőtték a szovjet katonák.

Kisláng községben a négytantermes iskola mennyezete tönkrement. Aknarobbanás végzett Molnár Gyula tanítóval, akinek felesége a saját lakására vitte a tanulókat.

Vértesacsán a németek szállták meg az iskolát. Mekülésük közben az iskola teljes berendezését, irattárát, még a padokat is elégették.

Tác - fővenypusztán egy harckocsi döntötte romba az iskolafalat. Sorolhatnánk, de az eddigiek is érzékeltetik, hogy milyen nagymértékű károk érték a megyét a háború alatt.

A demokratikus érzésű nevelők ennek ellenére hősi küzdelmet folytattak az iskolákért, a tanítókért. A városi és falusi iskoláink legtöbbször maguk a nevelők, növendékeik segítségével takarították, meszelték, ragasztották be az ablakokat.

Bajkán Lajos, iskolaigazgató Sárszentágotán, elmondta, hogy 1945. áprilisában az udvaron kezdte meg a tanítást. A tanulók a szétszórt téglákon, hátramaradt ágyuk csövein ülve hallgatták a magyarázatot.

Láthatjuk, a munka megindult. Így utólag ez természetesnek tűnhet, de nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy milyen feltételek között, mekkora áldozatok árán lehetett beindítani hazánkban az oktatást. Történelmi tény, idősebb kollégáknak személyes emlék, hogy 1945 szeptemberében indult meg az első zavartalanul igérkező tanév. Ekkor Székesfehérvárott negyvennyolc nevelő 2780 tanulót oktatott.

Az iskolák belső tartalmi munkájában és további fejlő-

désében fordulópontot jelentett az iskolák államosítása 1948-
ban. Fejér megyében ebben az esztendőben 220 egyházi iskolát
államosítottak, így 750 nevelő került állami státuszba. 1948.
augusztus elsején a pedagógusok fizetését húsz százalékkal
felemelték. A helyreállítások és bővítések mellett 1952-től
kezdődnek a létesítményhelyzetet javító iskolaépítkezések. Ek-
kor meggyeszerzte többtantermes iskolák épülnek. Átalakítással
elkészül 1954/55-ben az úttörőház is. /12./

Az iskolák oktató-nevelő munkájának javítása érdeké-
ben feltétlenül szükséges volt a régi, 1946-os tanterv megvál-
toztatása és az új tankönyvek kibocsátása. Az MKP Központi Ve-
zetősége határozatai alapján 1950-ben készült el az új tanterv.
Az új tantervnek megfelelő tankönyvekre égetően nagy szükség
volt. Viszonylag gyorsan, még 1950 őszén és 1951-ben megjelen-
tek. Ezek a tankönyvek alapvető minőségi változást mutatnak.
A túlzott terjedelem csökkent, az anyag érthetőbbé lett. Hatá-
rozott előrelépést jelentett az is, hogy felhasználták a tan-
könyvírók a szovjet pedagógia eredményeit is. /12./

A szovjet és egyéb pedagógiai tapasztalatok és a
szervezett továbbképzés során mindjobban emelkedett nevelőink
oktató-nevelő munkájának színvonala. Ezért mondta ki a párt
VII. kongresszusa, hogy "köznevelésünk fejlesztése gondosan
előkészített iskolareformot tesz szükségessé". Az iskolarend-
szer egészét átfogó törvényjavaslat ekkor készült először fel-
szabadulásunk óta. Az 1961. évi III. törvényt méltán tartjuk
forradalmi előrelépésnek a magyar köznevelés történetében./13./

Az átfogó, törvényben is megörökített tartalmi és formai előrelépés részeként változást idézett elő pedagógia terén az 1962-ben kiadott új tanterv és óraterv. A művelődési miniszter irányelveket adott az oktatási rendszerünk továbbfejlesztésére. Határozott társadalmi igénnyé vált, hogy az iskolából kilépve megfelelhessenek a felépült szocialista társadalom igényeinek.

A hatvanas évek elején indult fejlődési szakasz másik lényeges feladatát is megoldott. Az iskolarendszernek, a tantervek dogmatikus elemeit fokozatosan el kellett vetni, az ötvenes évek elején megjelent tankönyveket pozitívumaik meghagyása mellett meg kellett tisztítani a személyi kultusz jellegzetes formuláitól, hozzá kellett igazítani a konszolidált helyzethez és nem utolsó sorban korszerűsíteni kellett azokat az ismereteket, amelyek idő közben már túlhaladottakká váltak.

A végrehajtott reform tapasztalatait, eredményeit és gondjait 1965-ben az MSZMP Központi Bizottsága elemezte, majd a tapasztalatok alapján korrekcióra hozott határozatot.

Ennek a folyamatnak részeként 1972-ben ismét napirendre került az MSZMP KB-ban az oktatás helyzete és fejlesztésének feladatai. Az 1972. július 14-15-i ülésen megállapították, hogy oktatómunkánk javításra, korszerűsítésre szorul. Struktúra, tartalom, szervezet, irányítás távlatában a társadalmi igényeknek megfelelően kell átalakítani oktatási rendszerünk egészét. Ezt a komplex feladatot azonban hosszabb folyamatként, fokozatosan elvégezhető feladatként, több ütemben kell végrehajtani.

Ekkor került fokozottan a figyelem középpontjába a demokratikus iskolai légkör kialakításának elengedhetetlen volta, igénnyé vált, hogy minden iskolatípusban létrehozzák a hatékony diákönkormányzatot, s megteremtsék azok működési feltételeit.

Az iskola feladatainak bővülése, az igazgatási hatáskörök szélesítése szükségessé teszik a vezetés szervezésének megvizsgálását. Az irányítási feladatok ellátásánál továbbra is biztosítani kell a tartalom, a pedagógiai oldal erősítését. /14./

A napjainkig ívelő folyamat legújabbkori történetének fontos tartalmi vonatkozása, hogy előtérbe került a neveléscentrikus szemlélet, amely szellemében - természetesen magasabb szinten - egybecseng a kármáni pedagógiai szemlélet alaptételeivel. Metodikailag sajátosan új vonás az audio-vizuális oktatás térnyerése, a maga előnyeivel, korlátjaival és gondjaival együtt. Az oktatás-technológiai forradalom lehetőség és a neveléscentrikus szemlélet meghatározóvá válása távlataiban együtt kell, hogy járjon az iskolavezetés rendszerének korszerűsödésével. Logikus, hogy a tartalmi változások szükségessé teszik az olyan struktúra kialakítását, amely garantálja a további fejlődést.

Lényeges kérdés az iskolavezetők és általában a pedagógusok társadalmi helyzete. Az anyagi és társadalmi megbecsülés mértéke objektív módon hat a nevelő-oktató tevékenység

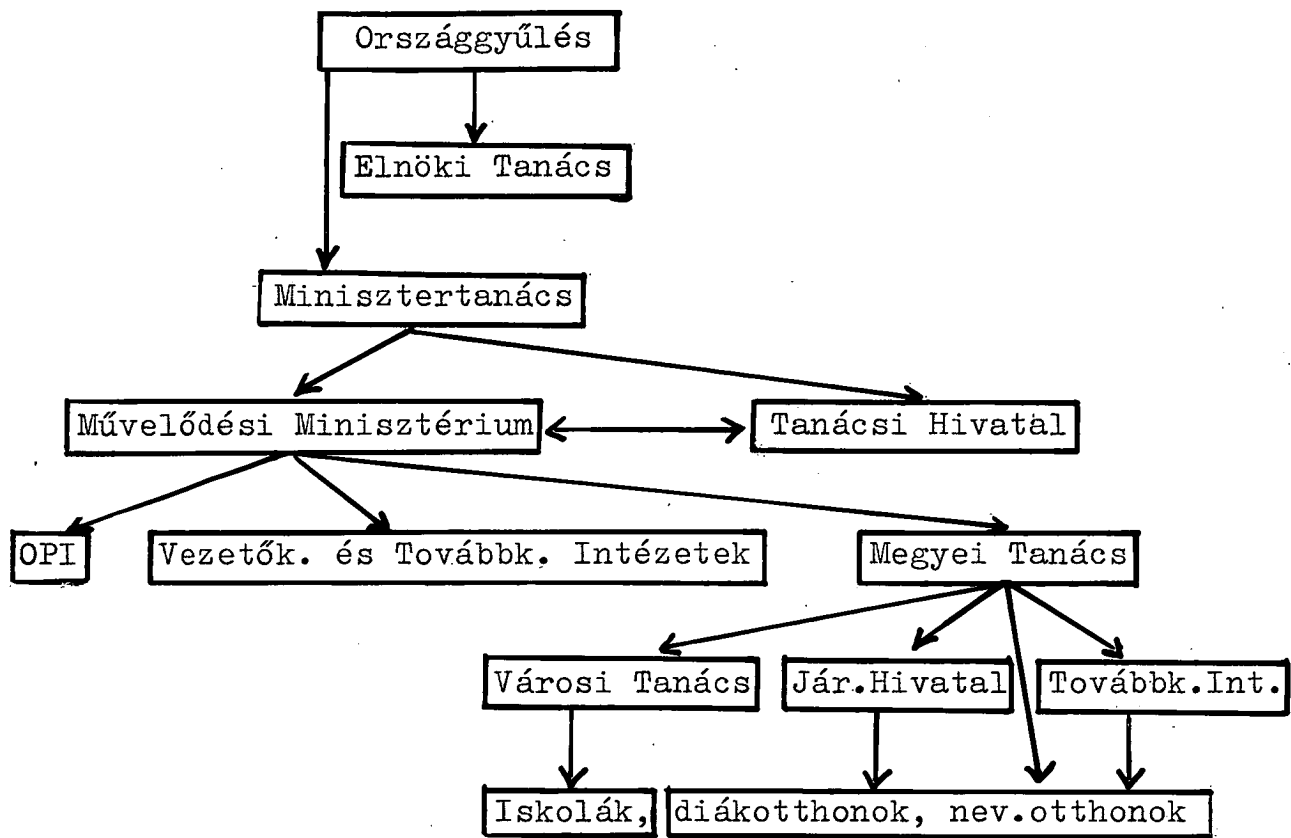
minőségére. Ezt felismerve az oktatási miniszter és a munkaügyi miniszter 6/1977. /VII. 27./ OM. MÜM. számú együttes rendeletében szabályozták a pedagógusok munkabérét.

Államigazgatás, szakigazgatás, iskolarendszer

Történeti áttekintésemben kitértem rá, kiindulópontként mégis ahhoz térek vissza, hogy az általános társadalmi fejlődés fokának igyekszik mindig megfelelni az oktatás, a nevelés. Népi demokratikus államrendszerünk, szocialista társadalmunk eleve meghatározza az államigazgatás, a szakigazgatás és az iskolarendszer kapcsolatát. Az iskolavezetőnek mindhárom terület ismerőjének, valamint a társadalmi fejlődés tudója^{ja} is kell lennie. Az állami, a szakigazgatás sajátos funkcióikból adódóan meghatározott követelményrendszerét összhangba kell hozni az iskolavezetés napi és helyi gyakorlatával, a nevelő - oktató munka feltételeinek biztosításával, az adott közösség céljainak és feladatainak kijelölésével.

Az iskolavezetés tartalmi része ennek az összhangnak a megteremtése. Funkcionálisan összekötőkapocsként kell szerepelnie az igazgatónak, afféle hídként, amely az igényes nevelő-oktató munkát köti össze az államigazgatás adta lehetőségekkel és a megszabott feladatokkal. A vezetés működési rendjében nem csekély feladat eleget tenni egyszerre az államigazgatás által átruházott vezetői, adminisztratív kötelezettségeknek és a szakigazgatás által adott feladatoknak. Végő soron azonban a kettő céljaiban nem ellentmondó - ha ellentmondás tapasztalható az vagy félreértés, vagy valamelyik elem részéről elkövetett hiba - hiszen mindkét irányítási forma a társadalmi fejlődést tartja közös céljának. Ehhez a nem

ellentmondó kettősséghez a gyakorlati végrehajtást nyújtó részként csatlakozik az iskolavezetés.



Ennek tükrében nyilvánvaló, hogy az államigazgatás, szakigazgatás, iskolarendszer problémakörének vizsgálatakor ezeket az alkotóelemeket egységükben és társadalmi folyamatában kezeljük.

Államigazgatás

Az államigazgatás az államhatalmi-népképviselői szerveknek olyan, az egész társadalomra kiterjedő, végrehajtó, rendelkező tevékenysége, amelyet speciális, erre a célra létrehozott államigazgatási - végrehajtó, rendelkező - szervek útján valósítanak meg. Az államigazgatás ilyen értelmezése - tegyük fel, egyedül helyes értelmezése - megóv bennünket attól, hogy összetévezzük az államigazgatást az állami tevékenység más formáival, az államhatalmi népképviselői szervek munkájával, az igazságügyi, ügyészség és egyéb tevékenységi formákkal.

Az államigazgatásnak két fő ismérve van:

Az államszervezet rendszerében az irányító, vezető szervek az államhatalmi-népképviselői testületek, amelyek megvalósítják a dolgozó osztályok hatalmát. Ezek a szervek az államra háruló tömértelen mennyiségű feladatot képtelenek volnának önállóan ellátni, ezért az államszervezeten belül munkamegosztást alakítanak ki. Ebből következik, hogy az államhatalmi, népképviselői szervek végrehajtó, rendelkező tevékenységüket nem közvetlenül, hanem erre a célra létrehozott államigazgatási szervek útján végzik el.

A végrehajtó, rendelkező tevékenység az államigazgatási szervek olyan tevékenysége, amely egyrészt jogalkalmazási funkciót tölt be, másrészt olyan operatív végrehajtó tevékenység, amely elsősorban a különböző szervezetek irányítá-

sát, felügyeletét és ellenőrzését foglalja magába.

A szocialista államigazgatás tehát az elkülönült államigazgatási szervek olyan szervező tevékenysége, amely a népképviselői szervek irányítása és ellenőrzése mellett biztosítja az állami feladatok gyakorlati végrehajtásának megszervezését az egész társadalomra kiterjedően. A társadalmi tevékenység minden olyan területén, amelyre kiterjed az állam tevékenysége - így különösen a gazdaság irányítása, a kulturális élet szervezése, az állampolgárokról való szociális gondoskodás, a közrend, közbiztonság fenntartása, hogy néhányat említsünk - az állam ilyen irányú tevékenységét hivatásos igazgatási személyzet látja el, a dolgozók széleskörű bevonásával és közreműködésével.

A szocialista magyar államigazgatás egységes szervezet, e szervezeti rendszeren belül azonban érvényesülnek egyrészt a társadalmi munkamegosztás olyan törvényszerűségei, amelyek az egész társadalom gyakorlatában is hatnak, érvényesülnek. Legáltalánosabb példaként említhetjük az ágazati, szakmai irányítást, a területi irányítást és ennek szervei közötti munkamegosztást. Másrészt hatnak az igazgatási szervezeti rendszerek tagolásának általános törvényszerűségei. Így például az adott szervezet méretei, funkcionális tevékenységének önállósulása, külön szakmává specializálódása, a centralizáció, decentralizáció mértéke és arányai és a szervezeten belüli információáramlás törvényszerű tendenciái és társadalmi konvenciói.

Nem elhanyagolhatóak azok az elemek, amelyek az államigazgatási munkát állami - politikai szempontból determinálják. Ezek között elsődleges a demokratikus centralizmus elve és gyakorlata, amely az államigazgatás legáltalánosabb szervezeti és működési törvényszerűsége.

Az államigazgatás létrehozza szervezeti rendszerében az általános hatáskörű és a különös hatáskörű, azaz a szakigazgatási szerveit. Ezek a speciális hatáskörű államigazgatási szervek a továbbiakban szakigazgatási szervek, hatáskörüket illetve feladataikat az adott állami igazgatási ágazat, vagy funkció tekintetében gyakorolják, illetve látják el, az általános hatáskörű államigazgatási szervek irányítása és felügyelete mellett. A szakigazgatás tehát, az államigazgatásnak az adott ágazatban, vagy az adott funkcióra kiterjedő része.

Szakigazgatás

Az államigazgatási ágazatok közül államunknak jelentős feladatai vannak az oktatásügy terén, amelyeket szintén igazgatási szervei útján lát el. Az oktatásügy terén működő szervek közé tartoznak egyrészt azok az államigazgatási szervek - hatóságok, hivatalok -, amelyek az iskolák irányítására és az ezekben folyó nevelő-oktató munka feltételeinek megteremtésére hivatottak, másrészt funkcionálnak a tanintézetek és az oktatási módszerek tökéletesítésével foglalkozó speciális kutatóintézetek.

Sajátos vonás szocialista társadalmunkban, hogy a társadalmi hatások nem kizárólag közvetett módon érik a tanintézeteket, hanem munkájukat részben meghatározzák a különböző társadalmi szervezetek is.

A speciálisan az oktatásügy irányításra hivatott szakigazgatási szervek feladatrendszere sajátos. A nevelés-történet tapasztalatai szerint az oktatási intézetek és módszerek korszerűsítése nem egyszer ~~s~~mindenkorra letudható feladatrendszer, hanem az állandóan változó célokhoz és követelményekhez igazodó, tendenciájában egyre magasabb szintre emelkedő folyamat. A szakigazgatás speciális kutatóintézeteiben gyakorlatilag évtizednyivel is előbbre járnak mint egy-egy tanintézetben. A tanintézetekben folyó gyakorlati nevelő-oktató tevékenységben évekkel később realizálódnak csak a kutatóintézetek kísérleteinek eredményei, s akkor is csak úgy,

ha társadalmunk gazdasági teherbíróképessége lehetővé teszi a legkorszerűbb intézménytípusok létesítését és a legújabb módszerek bevezetése feltételeinek megteremtését.

A szakigazgatási szerv nagy szerepet tulajdonít a pedagógusképzés, továbbképzés rendszerének. Napi gyakorlatunkból tudjuk, hogy a nevelő-oktató munka tárgyi feltételei mellett - sőt állítani merem, hogy azokkal szemben is prioritást élvezve - alapvetően meghatározóak a szubjektív feltételek, a nevelő rátermettsége, felkészültsége és egyéb emberi értékei.

A szakigazgatás területi tagoltságában megyei, városi illetve járási szintekre oszlik. Az államhatalmi népképviselői döntéshozatalt az illetékes tanácsok végrehajtó bizottságai biztosítják, a hozzájuk tartozó szakigazgatási apparátus, a művelődési osztályok bevonásával. Ennek a modellnek elvi helyességéhez nem fér kétség. A gyakorlat szempontjából az a legfőbb probléma, hogy ez a döntési széttagoltság egyben információs széttagoltságot is jelent. Az ennek a fejezetnek elején említett állandó korszerűsödési folyamat megkövetelné, hogy szorosabb kapcsolat - illetve kommunikációs kapcsolat - jöjjön létre a gyakorlati pedagógia és a kísérleti központok, intézetek között.

Ebben a rendszerben a területileg illetékes tanácsai szerveknek alárendelt az iskolaigazgató, mint állami vezető, egyszemélyi felelős. Az iskolavezetőnek ezen kívül a szakminisztérium felé is kötelezettségei vannak, s épp a te-

rületi széttagoltság miatt időleges ellentmondás jöhet létre a területi tanácsok döntései és a szakminisztérium állásfoglalásai között.

Az iskolarendszer

- Iskolavezetés és köznevelés -

Iskolarendszerünk nyitottá vált, az óvodától az egyetemig szerves egységet alkotnak az intézménytípusok. Az iskolaérettségi vizsgálatok, illetve a kötelező iskolaelő-készítők részben megoldották a homogénebb képességű gyerekek első osztályba való beiskolázását, de a nagylétszámú tanulócsoportokban sajnos a legfőbb gondot az éltanulók és elmaradozók közötti állandó feszültséget ezzel megoldani nem lehet.

Jelenlegi iskolarendszerünk még nem kifejezetten alkalmas arra, hogy kompenzálja a társadalmilag hátrányos helyzetű gyerekek lemaradását, sőt ezt a hátrányt az általános iskola nyolcadik osztályának végéig nemhogy csökkenteni nem sikerül, hanem még fokozni is kényszerül a pedagógus, hanem akar lemondani a rábízott tehetséges gyerekek ösztönzéséről. A különbözőkorrekciós formák, egyetemi felkészítő táborok és korrepetálási rendszerek önmagukban nem oldhatják meg ezeket a problémákat. Egyes társadalmi tendenciák sajnos nem teszik lehetővé, hogy a gyerekek egyformán erős családi háttérrel jöjjenek az iskolába.

Másik sarkalatos gond az a zártság, amely a szakmunkásképzőbe járó növendékek helyzetét jellemzi. Gyakorlatilag nagyon nehéz szakmunkásképző után továbbtanulni, s ez nem előítéletek vagy képességek dolga, csak, hanem elsősorban a kontraszelektált beiskolázás és a még mindig nem elég

korszerű tantervi struktúra eredménye.

Az iskolavezetés helyzetét vizsgálva látnunk kell, hogy az iskolarendszer nyitottabbá tétele nagymértékben az iskolavezetés stílusától, demokratizmusától is függ.

Az utóbbi esztendőkből már egyértelműen elfogadottá, legalább is tudottá vált az a felfogás, amely szerint az iskola - és vegyük most csak az általános iskolát - szerves része a permanens nevelésnek. Szerves része úgy is, mint az alapinformáció és az alapneveltség fundamentumait megadni hivatott intézmény, s része úgy is mint társadalmi tényező, mint egy-egy kisközösség, lakóterület kulturális központja.
/V.ö. Ágoston György : 1976./

Az iskolavezetés feladata ennek tudatában, hogy következetesen kiépítse iskola és lakóhely, iskola és a környező ipari, mezőgazdasági üzemek, iskola és szülők összehangolt kapcsolatát, az így kívülről érkező hatásokat úgy érvényesítse a nevelésben, hogy azok komplex egészet alkot-
sanak az intézmény nevelési tervében foglaltakkal, jól kiegészítsék a nevelőtestület munkáját. Másrészt az iskolavezetésnek ösztönöznie kell a nevelőtestület tagjait, hogy lakóterületükön aktív közéleti tevékenységet folytassanak, személyes példájával inspirálnia kell, hogy a nevelők cselekvő szerepet vállaljanak az adott lakóterület, környező üzemek kulturális és köznevelési, közművelődési feladatainak megoldásában.

Természetesen ennek a követelménynek csak ott lehet eleget az iskolavezetés, ahol nyitott az intézet, ahol már hagyományai vannak az iskola és üzemek, iskola és társadalmi szervezetek, iskola és családok harmónikus kapcsolatának. Ezek a hagyományok megteremthetők és szükségszerű is, hogy létrejöjjenek, mert a családok és a társadalmi környezet részvétele nélkül hiányossá válik az iskolai nevelés. Nem adja meg ugyanis azt az érték- és kapcsolatrendszert a tanulóknak, amely képessé teszi őket az iskolán kívüli környezetbe való beilleszkedésre, egyszersmind elválasztaná az iskolai nevelést a köznevelés egészétől, amelytől mindkettő szegényebb volna.

III.

Az iskolavezetés tartalma, feladatrendszere

Az iskolavezetés tartalmát, társadalmi-politikai, gazdasági tényezők továbbá - az általánosan belül - mint determináns különös : az oktatáspolitikai tényezők, valamint a vezetésnek, mint önmagából adódó tényezői alakítják ki.

Napjaink oktatáspolitikájának legfontosabb alapis-mérve az állami oktatás fejlesztésére és a közoktatási rendszer átalakítására irányuló törekvés. A szükséges változások, változtatások - akár tartalmi, akár struktúrabeli vagy formai változásról essék szó - óhatatlanul érinti az iskolavezetés munkáját, hiszen a koncepcionális átfogó elgondolások gyakorlati megvalósítása az iskolavezetők felelőssége és napi feladata. Az iskola igazgatójának kell biztosítania a szervezést, a nevelők orientálását is. A nevelés, oktatás végrehajtóinak munkáját nem csupán szervezni, irányítani kell, hanem az ehhez a munkához szükséges anyagi tárgyi feltételeket is biztosítani kell. Éppen ezért a várható és a szükségszerű változtatások eredményessége, a nevelésközpontú iskola megteremtése érdekében elemezni kell, hogy mi az iskolavezetés funkciója: milyen tényezők determinálják e munka tartalmát: ez a tartalom hogyan differenciálódik: az egyes feladatok milyen arányban töltik ki az iskolavezető munkaidejét.

A fentiekhez hasonlóan elemezni kell, hogy az iskolavezető ma melyik feladatra koncentráل, mennyire megoldott a nevelési-oktatási feladatok folyamatos, naprakész ellátá-

sa, s ennek milyen feltételek között valósítható meg a rendszeres ellenőrzése. Nem elhanyagolható tényező az sem, hogy a vezetői funkciók gyakorlása milyen módszerekkel, eszközökkel valósul, illetve valósítható meg. Fel kell tárni, hogy az iskolavezetés tartalmi tevékenysége, más funkciói, strukturális felépítése és helyzete mennyire és milyen hatékonyan segítik elő az iskolával szemben támasztott - társadalmilag indokolt - követelmények teljesítését.

A Fejér megyei gyakorlat tapasztalatainak birtokában ezt a szerteágazó feladatrendszert elemezve bizonyos általánosításra alkalmas vizsgálódásokat végezhetünk.

1./ Az iskolavezetés az iskolai feladatok megvalósításának tükrében és a vezetési specifikumoknak megfelelően.

Közütatásunk egységes egészként fogható csak föl. Az intézmények vezetői különböző fokon kapcsolódnak be ebbe a folyamatba. Helyzetüket elsősorban az általuk vezetett iskola típusa határozza meg és nem közömbös az a településszerkezeti sajátosság, illetve településforma, amelyben az intézmény funkcionál.

Alapvetően az iskolavezetés és az intézmények tevékenységét az iskola típusának megfelelő rendtartások, nevelési és oktatási tervek határozzák meg. Ezek végrehajtása mindenkire nézve kötelező. Részletes értelmezésükre általában egyszer térnek ki a szakigazgatási szervek, illetve más

fórumok. Nevezetesen a kiadás, vagy a bevezetés hónapjaiban. Gyakorta ez az ismertetés kimerül az iskolaigazgatók értekezletén elhangzott tájékoztatóval.

Az alapmodell az, hogy az iskolavezetők kettős feladatkört látnak el a közoktatás irányítási rendszerében. Egyrészt az utasítások, közoktatáspolitikai határozatok és irányelvek felelős végrehajtói, másrészt a vezetésükre bízott nevelőtestületben és intézményben biztosítaniuk kell a kapott határozatok, utasítások és irányelvek végrehajtását.

A főhatóság rendelkezései két csatornán érkeznek az iskolákhoz. Az általános közigazgatási rendelkezések, rendeletek, utasítások, hivatalos közlemények, irányelvek közvetlenül az iskolavezetőhöz kerülnek. Ezeket általában közli a művelődési minisztérium hivatalos lapja a Művelődési Közlöny is. A végrehajtást azonban már nem közvetlen módon ellenőrzi a főhatóság. A területileg illetékes szakigazgatási szervek jogkörébe tartozik a főhatóságtól kapott utasítások végrehajtásának ellenőrzése és számonkérése. A művelődési szakigazgatási szerv az ellenőrzést, számonkérést többnyire csak esetenként végzi, s így a kapott utasítások végrehajtásáról közvetlen, vagy közvetett információkat szerez, de ez nem mindig megbízható. Ez egyben a szakigazgatási munka és az iskolavezetői munka továbbfejlesztését jelentősen gátolja.

Az iskolavezető kettős feladatkörének a gyakorlatban az a jelentősége, hogy az igazgatói értekezleten értel-

mezik a frissiben megjelent rendelkezést, majd szerencsés esetben ezt a helyi sajátosságoknak megfelelően kiegészítik és határidőkkel látják el. A tapasztalt gyakorlat szerint az intézmények vezetői a kapott feladatokat tantestületi szinten feldolgozzák és - sajnos legtöbbször csak forma szerint - beillesztik az intézményi munkatervükbe. A feladatokhoz felelősöket és határidőket határoznak meg.

A rendelkezések ilyen formában történő végrehajtása teljes összhangot feltételez. Az intézmények módszerei és eszközei - elvileg - pontosan illeszkednek a főhatóság által megkívánt és alkalmazott módszerekhez és eszközökhöz. A rendelkezés kiadásának és helyi értelmezésének időbeli eltolódása is minimális. A gond akkor jelentkezik, ha olyan időszakban érkezik, amikor nem lehet igazgatói, intézményvezetői értekezletet összehívni. Ekkor elmarad a közös és egyértelmű, helyileg specifikált feladatmeghatározás, a határidők és felelősök bizonytalanná válnak. Ez az ellenőrzést nagymértékben akadályozza. Ezért helyes volna, ha a helyi szakigazgatási szervek egy-egy rendelkezést - közvetlenül a megjelenése után - körlevélben értelmeznének, s végrehajtásához módszertani útmutatót is csatolnának. Anélkül, hogy különösebben bírálni óhajtanám szakigazgatási regionális szerveinket, meg kell itt jegyeznem, hogy sem tárgyi, sem személyi feltételeik nem adóttak - legalább is Fejér megyében - a művelődési osztályoknak ahhoz, hogy az előbb említett értelmezést elkészítsék és elküldjék, a helyi viszonyok ismeretében a határidőkre és a felelősökre javaslatot tehetnének. Az is igaz, hogy az adott apparátust ismerve, amennyiben több fon-

tos rendelkezés jelenne meg egyidőben, akkor elbürokratizálódna, ügyintézési szintre süllyedne az iskolák tájékoztatása, s így kedvezőtlenül hatna az iskolavezetés önállósága és kezdeményező képességének kibontakoztatása szempontjából.

2./ Társadalmi - politikai feladatkör az iskolavezetés feladatrendszerében

Célkitűzéseink messzemenően megkövetelik, hogy a mai iskola társadalmilag-politikailag nyitott legyen, tevékenységét ne elzárkózottan végezze, hanem szerves kapcsolatban tágabb környezetével. Ebből következik, hogy az iskolavezetés feladatai nem egyszerűen pedagógiai tennivalók. Korántsem merülhetnek ki a nevelési, oktatási feladatok megoldásában, nem szorítkozhatnak az intézmény anyagi, személyi ügyeinek intézésére sem. Sokkal szélesebb körű tevékenységre, a társadalommal szerves egységet alkotó feladatrendszer megoldására van szükség. Ennek a komplex egységnek és összhangnak a megteremtése az egyik legnehezebb feladata az iskolavezetésnek. Ezért feltétlenül szükséges e problémakör sokoldalú vizsgálata.

Az iskolában a közoktatást irányító munka - tehát szakigazgatási feladatkör - az intézmény vezetőjére hárul. A vezetői munkájában optimális esetben támaszkodhat a nevelőtestület tagjaiból álló pártalapszervezetre és a szakszervezet helyi szervezetére.

A vezetői munka hatékonyságát nagymértékben segíti, ha a pártalapszervezet titkára, illetve a pártcsoport bizalmi igényli a döntéselőlkészítésben való gyakorlati részvételt. Ahol ez az igény nincs meg, ott vagy az iskolavezető végezzen önvizsgálatot - vezetői módszereivel nem zárja-e ki a

segítség lehetőségét - vagy a párttitkár, illetve pártcsoportbizalmi gondolkozzék el azon, hogy választott funkciójának eleget tehet-e az iskolavezetés érdemi támogatása nélkül. A titkár, bizalmi pártos kiállásával segítheti az iskolavezetés munkáját, személyes magatartásával és példamutatással segítheti a jó munkahelyi - nevelőtestületi - légkör kialakítását és fenntartását. Az iskolavezetés és a helyi pártvezetés kapcsolata fontos, nélkülözhetetlen eleme a kölcsönös és folyamatos tájékoztatás, az iskolai és mozgalmi feladatok elvégzéséről szóló beszámolás. A kölcsönös munkavállalás és felelősségtudat a pártszervezet és az iskolavezetés közös érdeke.

Módszertanilag helyes, ha az iskolavezető valóban fontos kérdésekben kéri a pártszervezet véleményét. A pártszervezet véleményezési jogával élve nagymértékben emelheti az iskolavezetés személyzeti munkájának színvonalát, ha a párttagok és a pártonkívüliek minősítésében is jelentős szerepet vállal. Javaslataival, véleményével elősegíti az intézményekben a káderpolitikai elvek következetes megvalósítását, a munkaügyi problémák megoldását. Megyei tapasztalatok szerint ott alakul ki harmónikus együttműködés az állami és pártvezető között az intézményekben, ahol személyi ellentétek nincsenek, ahol az igazgató és a párttitkár, illetve pártcsoportbizalmi egymás tevékenységét kölcsönösen tisztelve közelítik meg a feladatokat.

Az iskolavezetés által igényelt másik fontos segélyforrás az a támogatás, amelyet a szakszervezeti bizalmi nyújthat. A szakszervezeti bizalmi feladatait jól kifejezi az iskolai rendtartás 12. paragrafusa, illetve a minisztérium és a pedagógus szakszervezetnek az együttműködésről vallott irányelvei. A szakszervezet - mint tömegszervezet - az előbbieken alapján segíti az igazgató, az intézményvezetés tevékenységét. A bizalmi, vagy titkár fontos tagja az iskola vezetőségének. A szakszervezeti titkár, ha társadalmi megbízatásának lelkiismeretesen eleget tesz, az egyik legfontosabb tanácsadójává válhat az iskola vezetőjének, hiszen munkatársai között - a nevelőtestület közösségében - élve közvetlenül érzékeli, illetve érzékelheti azokat a gondokat, személyi ellentéteket, feszültségeket, amelyeket az iskola vezetője egy személyi felelősi minőségében, kollégái érzelmi, értelmi előítéletei miatt nem érzékelhet. Gyakorlati tapasztalataim szerint olyan gondokat, amelyeket a nevelőtestület tagja egyébként saját meggyőződése szerint is megbeszélhetne az igazgatóval, inkább úgy mond "megüzeni" a szakszervezeti vezetővel. Ahol jó a közösség, ott ez a munkamegosztás szerves része és természetes dolog. Ugyanis, ahol a szakszervezeti vezető partner az igazgatóval, ahol ez a partnerkapcsolat emberi és munkatársi kapcsolattá is válik természetes, hogy a nevelőtestület tagjai bíznak abban, hogy a szakszervezeti vezető az ő gondjaikat az iskolavezetés egész folyamatához igazítva kellő időben és a szükséges súllyal közvetítheti az igazgató felé. Ha figyelembe vesszük az iskolavezetés szerteágazó feladatkörét, akkor beláthatjuk, hogy igen hasznos a döntésselőkészítésben egy ilyen közvetítő szerepkört tudatosan betöltő

szakszervezeti vezető.

Általános elemzés eredményeként elmondhatjuk, hogy a tömegszervezetek fontos szerepet vállalhatnak - Fejér megyében az esetek túlnyomó többségében vállalnak is - a nevelőtestület tagjainak politikai - ideológiai továbbképzésében, amelynek kiemelkedően fontos szerepe van a nevelő - oktató tevékenységben. Az ideológiai továbbképzés formái változatosak. Általában tematikus tanfolyam jellegű a továbbképzés, de arra is van példa, hogy egy-egy nevelőtestület aktuális társadalmi, politikai kérdéseket vita formájában - szervezett, fórum jellegű vitákra is sok példát találtam a megyében - beszél meg, hogy a napi eseményekről is közös álláspontot képviselhessenek egyrészt a növendékek, másrészt a lakóterületi közéleti közösség előtt. Ezek a beszélgetések ott a legjobbak, ahol nincsenek kényes kérdések, ahol az őszinte légkör lehetővé teszi, hogy mindenki elmondhassa kételyeit is, ahol nem egymás hibáira figyelnek, hanem arra, hogy közösen hogyan értelmezhetik és alakíthatják az iskolát körülvevő társadalmi valóságot.

Amikor az iskolavezető tartalékhadait számba vesszük nem feledkezhetünk meg a szülők közösségéről sem. A nevelő-oktató munka feladatainak megoldása elképzelhetetlen az osztály- és iskolai szülői munkaközösségek közreműködése nélkül. Sajnos, sok helyen ez a közreműködés javarészt az oktatás feltételeinek javítására irányul, végül is a szülői munkaközösségek magukra vállalnak egy sor intézményfenntartással

kapcsolatos feladatot és munkát. A szülői munkaközösségek tevékenységében azonban, pillanatnyilag bármennyire hasznos is az anyagi, vagy munkában megnyílvánuló segítség, nem ez a tartalmi elem, nem ez az a tényező, ami miatt az iskolavezetésnek támaszkodnia kell ezekre a közösségekre. A leglényegesebb az a segítség, amelyet a tanórán kívüli nevelés terén nyújthatnak a szülők szervezett közösségei.

Ahol tartalmilag helyesen értelmezik a szülői munkaközösségek szerepét és gyakorlatilag ennek értelmében szervezik, irányítják munkájukat, ott a szülői munkaközösségek a nevelői tevékenységből sokféleképpen kivehetik részüket.

A praktikum oldaláról közelítve:

Segíthetnek az osztályfőnöki órák előkészítésében, részt vehetnek a közlekedési ismeretek elsajátításában, támogathatják a honvédelmi nevelést, társadalmi akciók szervezésében vehetnek részt, vezethetnek kirándulásokat. Komoly pedagógiai munkát végezhetnek azzal, ha segítenek a veszélyeztetett családi környezetben élő gyermekek felderítésében, megelőzhetnek ebből adódó hátrányos helyzetet, illetve segíthetnek a hátrányos helyzetű gyermekek nevelésében. Sok segítséget nyújthatnak a szülők úttörőrendezvényekhez és KISZ-megmozdulásokhoz is.

Ha az egységes nevelési eljárások megvalósítását vizsgáljuk, akkor tényszerűen megállapíthatjuk, hogy a peda-

gógiai tennivalókat az iskolai szülői munkaközösség is rögzíti munkatervében. Az iskolai választmány és a szülői munkaközösség képviselik a munkaközösség által meghatározott feladatokat az intézmény valamennyi osztályközösségében és elősegítik azok megvalósítását. Ma még a jogi rendezés mellett is gyakran személyi kötődések, kapcsolatok akadályozzák a szülői munkaközösségekben rejlő demokratikus nevelési, vezetési elvek gyakorlati megvalósulását.

Az iskola nyitottságát - sajnos gyakran csak formailag - elsősorban az úttörőcsapatok programjai és akciói teszik színessé. Középiskolákban a KISZ-szervezetek funkciója ez a diákönkormányzaton is alapuló kapcsolatteremtés, illetve kapcsolattartás. Az úttörők, KISZ-esek feladataik végzése során a társadalom legszélesebb rétegeibe képesek eljuttatni az iskola szellemét. A vezetés fontos feladata, hogy ezt a sokrétű nevelőmunkát és hatást koordinálja, egységes folyamatba fogja össze és megteremtse ezen folyamatok tudatos irányításának feltételeit. Az egyes rendezvények: kirándulások, megemlékezések, ünnepélyek szervezése során ez a feladatkör közvetlenül a kisebb közösségek /szülői munkaközösség, úttörőcsapat, KISZ-szervezet/ kezébe kerül, ekkor sem feledkezhetünk meg azonban az igazgató egyszemélyi felelősségéről. Ilyen esetekben indirekt módszerekkel irányít az iskolavezetés.

A nevelési folyamat szempontjából és a pályaorientáció segítésében jelentős szerepe van meggyénkben az "Egy üzem - egy iskola" mozgalomnak. Persze csak ott gyümölcsöző ez a

munkaforma, ahol nem formális a kapcsolat, Fejér megyei tapasztalatok szerint még mindig nem mindenütt értik meg, hogy ennek a mozgalomnak legfeljebb külső, formai megjelenése lehet az üzem anyagi segítsége, vagy a gyerekek vállalati ünnepélyeken való szerepeltetése. A tartalmi munka feltételei a legtöbb helyen adottak. Ha ez az együttműködés nem formális, akkor abból mindkét fél gazdagszik: az üzemek dolgozói - egyszersmind szülők is, ne feledjük! - mélyebb bepillantást nyernek az iskola nevelőmunkájába, az iskola ezen túlmenően segítheti a brigádmozgalomban részt vevőket kulturális vállalkozásaik teljesítésében, lehetővé teheti az üzemi dolgozók művelődésének, eszmei, politikai és kulturális életük gazdagabbá tételét. Ez a kapcsolatforma közvetve lehetőséget teremt arra, hogy a szülőket, családokat szorosabban bevonja az iskolavezetés a nevelési feladatok végrehajtásába. Ugyanakkor az iskola nemcsak gazdasági problémái megoldásához, hanem a pályaválasztáshoz, a fizikai munka megbecsülésére és munkáséletre való neveléshez kaphat támogatást. Ennek a kapcsolatnak a koordinálása, irányítása, állandó megújítása elsősorban az iskolavezetés feladata. Könnyítene a helyzeten, és nagymértékben hozzájárulna ezeknek a kapcsolatoknak még eredményesebbé válásához, ha a társadalmi, gazdasági kötődések a jogalkotásban is manifesztálódna.

Az intézményvezető fontos politikai feladata a kettős nevelésben, hitoktatásban illetve családi vallásos nevelésben részesülő tanulók fejlődésének, ideológiai szemléletének alakítása, alakíttatása. Nagy tapintatot és nem formális

felkészültséget igényel ennek a nehéz feladatnak a lelkiismeretes ellátása. Ehhez az ideológiai, politikai nevelőmunkához minden érintett pedagógus segítségét kell igényelnie az igazgatónak. A mindenkori eszmei-politikai nevelőmunkában felbecsülhetetlen emocionális hatással bírhatnak a jól szervezett, színvonalasan rendezett iskolai társadalmi, politikai ünnepek, megemlékezések. Ezek koordinátora az iskola vezetője. Előre, tudatosan megtervezett éves munkatervben jelöli az igazgató az egyes ünnepek felelőseit és személyesen egyeztet velük az elérni kívánt nevelési célt, megállapodik velük a tartalmi és formai elemek megvalósításában is.

Mindezek a társadalmi-politikai feladatok arányosan oszlanak meg ott, ahol megfelelő létszámú, összetételű, belső tagozódású nevelőtestület működik. Tapasztalataim szerint a társadalmi-politikai nevelésben a célszerű munkamegosztást, az iskola életének szocialista demokratizmusát könnyebb érvényesíteni megfelelő nagyságú intézményekben. Negatív jelenség, de többnyire objektív helyzet eredménye, hogy a kislétszámú községi iskolákban a közoktatási és a politikai nevelőmunka irányítása szinte teljesen az iskolaigazgatóra hárul. Vezetői munkájában jó esetben a szakszervezeti bizalmi támogatja, a bizalmi támogatása azonban korántsem lehet olyan hatékony, mint a szakszervezeti bizottságoké. Pedagógus - párt-szervezet sem minden iskolában működik. Az igazgató politikai segítőtársa ilyen helyeken a községi pártszervezet, illetve a tantestületben dolgozó egy-két párttag. Gyakori, hogy az iskola-vezető az igazgatói teendői mellett sok más társadalmi-közé-

leti feladatot is ellát. Ebben az esetben az iskolaigazgató ereje, ideje szükségszerűen szétforgácsolódik, s nem ritkán éppen az iskola belső életének irányítása, a nevelő-oktató munka szervezése, vezetése szorul háttérbe.

3./ Oktatáspolitikai feladatkör

Az intézményvezetők egyik funkciója, hogy az oktatáspolitikai helyi képviselőjét ellássa. Ebből adódik, hogy állandó kapcsolatban, érintkezésben vannak a különböző oktatási hatóságokkal, az oktatáspolitikai állami irányítóival az igazgatók. Nem is lehetne másképpen megvalósítani intézményi szinten a közoktatáspolitikát. A közoktatáspolitikai intézmény szintű megvalósítása és megvalósíttatása lényegében az iskolavezetés pedagógiai funkcióin keresztül érvényesül. Ennek a tevékenységnek az irányítója, tervezője, kivitelezője és felső szintű ellenőrzője az intézmény vezetősége. Ez azt is jelenti, hogy az oktatáspolitikai és pedagógiai feladatkört még kutatási szinten is komplex egységként, egymástól el nem választható funkcióként, együtt kell tárgyalnunk, mert a pedagógiai feladatkör az oktatáspolitikai tevékenység hivatali, tervező, szervezőmunkájának a gyakorlati megvalósítása.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy - jóllehet elvileg tisztázottak a kérdések, mindenki előtt világos az a tétel, amely szerint - a konkrét pedagógiai munka tartalmának mélysége és jelentősége minden más tevékenységet meghaladó. Mindennek mégsem sikerült eddig az igazgatói munkarendben kellő hangsúlyt, a minőségi követelménynek megfelelő mennyiséget kivívnia. A megyében dolgozó pedagógusok véleménye szerint e kettős funkcióban végzendő összes munkájuk mintegy hatvannyolc, hetven százaléka hivatali munkát jelent, amíg a pedagógiai tevékenységre mindössze energiájuk és idejük harminc,

harminckét százalékát fordíthatják. Ez az utóbbi is legtöbbször az ellenőrzési feladatok ellátására szorítkozik. Azért alakult ki ez a torz arány, mert az iskolavezetők munkájából a felettes hatóságok döntően a hivatali teendők ellátását kérik következetesen számon, míg a pedagógiai irányítás minőségét legfeljebb évente egyszer, de esetenként csak négy-öt évenként, komplex vizsgálatok alkalmával értékelik.

Ezért a pedagógiai feladatkörök megoldásában az iskolavezetőnek elsősorban és szükségszerűen a munkaközösségekre és azok vezetőire kell támaszkodnia. A szakmai munkaközösségek tevékenységét a munkaközösségvezetők irányítják. A munkaközösség vezetője önállóan irányítja a munkaközösség munkáját, szakterületén szervez és részbeni ellenőrzést is folytat. Szervezi a pedagógusok házi továbbképzését és irányított önképzését, illetve javaslatot tesz az iskolavezetőnek a nevelők továbbképzésen való részvételére, a továbbképzés legcélszerűbb formájára. Lehetőségeihez mérten részt vesz óralátogatásokon is, amelyek eredményéről, tapasztalatairól az igazgatónak köteles számot adni. Nagy szerepe van a munkaközösség-vezetőnek az iskolai munkaterv véleményezésében, a pedagógusok tanmenetének kialakításában és javaslatot tesz kitüntetésre, jutalmazásra is.

Összefoglalva megállapítható tehát, hogy Fejér megyében a munkaközösség-vezetők jó munkájától nagy mértékben függ az intézmény nevelő-oktató munkájának színvonala, nagy segítséget tudnak adni az iskolavezetőnek a feladatok elvégzé-

sében.

A feladatok sorában fontos helyet foglal el az iskolai munkaterv elkészítése. Az intézményi munkaterv ma már korszerű szemlélettel öt esztendőre készül. Tanévenként az ötévre érvényes terveket aktuális feladatokkal egészítik ki. Az öt évre szóló nevelési-oktatási feladatok csak így bonthatók le és építhetők be az iskola tanévenkénti munkájába. Így lehet csak ellenőrizhető, mérhető, számonkérhető feladatrendszertervezni.

Vizsgáljuk meg a továbbiakban az öt, illetve egy esztendőre készülő intézményi munkatervek területeit:

Az átfogó feladatok között első helyre kerül - alapja a további munkának - a nevelés és oktatás egységére épülő szocialista nevelőiskola megalapozása. Ennek része természetesen az iskolaközösség, az osztályközösségek és az ezek munkájához elengedhetetlen nevelői közösség megteremtése, - továbbá egységes a világnézeti, erkölcsi és politikai nevelőmunka az új dokumentumok alapján. Ezen belül lényeges a tanulók közéletre, közösségi életre való nevelése. Módszertanilag akkor oldhatók meg eredményesen ezek a feladatok, ha a közismereti és szaktárgyi oktatás a szocialista nevelés szempontjait figyelembe véve, azt erősítve és szaktudással alátámasztva folyik. A tanítás-tanulás folyamatának céltudatos tervezése is lényeges alkotóelem, amely megkívánja a módszerek korszerűsítését, a nevelési-oktatási színvonal folyamatos végzését. Nem szabad elhanyagolni a szocialista életmód iránti

igény kialakítását célzó nevelési teendőket, a szabad idős tevékenységi formák egyrészt osztályfőnöki órán, másrészt tanórán kívüli nevelés programjaként való végrehajtását, a helyes viselkedési és közösségi, tulajdonosi szemlélet és szokások kialakítását.

Ezek érdekében tervezni kell a bevezetőként említett társadalmi jelleg erősítését, a társadalmi partnerek, kapcsolatok, nevelési társak munkájának színvonalemelkedése, és tevékenységük hatásainak céltudatos összhangjának létrehozását.

Nem szabad a tervek készítésekor pillanatra sem megfeledkezni arról, hogy nevelési-oktatási célkitűzéseink megvalósításának záloga a nevelőtestület munkája, erkölcsi, szellemi állapota, képzettsége, hozzáállása, szocialista típusú közösségi magatartása és munkavégzése. Ezért szükséges a nevelőtestület eszmei-politikai - ideológiai szemléletének és cselekvési egységének kialakítását fontos tervfeladataink között számbavenni.

Nem nélkülözheti a körültekintő intézményi terv az adott helyzetet hűen tükröző konkrét helyzetelemzést, a személyi feladatok mindenkre szóló lebontását és a gazdasági feladatok ütemének és szükségességének meghatározását.

Tapasztalataim szerint már a tervezési munkában kiviláglik három alapvető típusú iskolavezetői szemléletmód. Az eseményorientált szemléletű vezető a statisztikailag jól alá-

támasztható tervprogramokat iktat a munkatervébe. A folyamat-orientált igazgató az események és teendők horizontális felépítése mellett külön hangsúlyt fordít a vertikális szemlélet szerinti tervezésre, viszont gyakorta elhanyagolja az adott körülményeket, formálisan végzi a helyzetelemzést. A móri és a dunaújvárosi járási iskolák legtöbbszörében nagyon helyesen eredményorientált szemléletű iskolavezetéssel találkoztam, amelynek lényege, hogy már a tervezés időszakában is a lehetőségek abszolút ismeretében határozzák meg a célokat és konkrét, a lehetőségekkel tudatosan összhangba hozott követelményrendszerrel hoznak létre terveikben. Ennek a módszernek pozitívuma, hogy kellő időben és kellő hangsúllyal mérlegeli, hogy az eseményjelleg a fontosabb egy-egy nevelési-oktatási mozzanatnál, vagy a folyamatban való helye, a tevékenységi rendszerek egymásraépítettségének foka.

Az oktatáspolitikai feladatok megoldásakor nem kis gondot okoz az iskolavezetésnek a tantárgyfelosztás és az órarendkészítés munkája. A tanévindítás egyik legfontosabb és konkrét határidőhöz kötött feladata ez. A tantárgyfelosztás kialakításánál a nevelési-oktatási feladatok, a felmenő rendszer, a szakos nevelőgárda, a nők és férfiak lehetőség szerinti arányos elosztása, az intézménnyel szemben támasztott egyéb követelmények, valamint a továbbképzésre, a közírói /szakmai jellegű publikációs/ tevékenységre, a tudományos igényű, akár intézményen kívüli munkára alkalmas, illetve ösztönzött nevelők figyelembe vétele szükséges. Esetenként számításba kell venni a nevelők speciális, emberi szempontból indokolt kéréseit, igényeit, családi körülményeiket is.

A pedagógiai irodalomban ismert órarendkészítési szempontokat csaknem lehetetlen a gyakorlatban maradéktalanul érvényesíteni. Naprakész érvényesítésükre nincs mód. El kell fogadnunk, és problémakör vizsgálatakor a dialektikus megközelítési módot szem előtt tartva, azt kell hangsúlyoznunk, hogy ezek az elvi szükségszerűségek a gyakorlatban tendencia jelleggel valósulnak meg, így az adott folyamat adott pillanatában törvényszerű az eltérés az elvi modelltől. A tizenegynapos nevelési-oktatási ciklusok kialakítása óta még több problémát jelent az órarendkészítés.

Tudvalevő, hogy az órarendkészítéshez speciális gyakorlat szükséges. A Fejér megyei iskolákban folytatott vizsgálódásaim során azt tapasztaltam, hogy általában ugyanaz a pedagógus készíti éveken keresztül az órarendeket. Ez egy jól megfigyelhető formája a nevelőtestületen belüli egészséges munkamegosztásnak. Az órarend elkészítése előtt az iskola vezetője sok hasznos szempontot adhat az intézményre vonatkozó speciális utasítások és az általános oktatáspolitikai követelmények figyelembevételével. A gyakorlati megvalósításhoz szintén a vezető ad szempontokat - ő ismeri optimális esetekben legjobban a nevelők képességeit, terhelhetőségét és egyéb körülményeit; - az órakedvezményesek szabad napjaira, a rendszeres továbbképzésben résztvevők szabad napjaira, a kisgyermekes anyák kedvezményeire, az alkotó nap biztosítására, tornaterem, egyes szaktantermek kihasználtságára, mozgalmi napra, szakköri napokra vonatkozóan.

Fontos szempont a házirend kialakítása, amelynél arra kell tekintettel lenni, hogy az intézmény rendje biztosítsa a szocialista együttélés szabályaira való nevelési célkitűzések megvalósítását, másrészt alkotó légkört, a közösségi élethez megfelelő együttélési normákat írjon elő kötelezően az intézményben. Az iskolai önkormányzatra támaszkodva, jó esetben a házirend betartása a tanulók önként vállalt, s ezért szívesen teljesített kötelezettségévé válhat. Ez ott valósulhat meg, ahol a diákönkormányzat érdemben vesz részt a házirend kialakításában.

Körültekintően, a korábban említett szakmai és szociális szempontok szerint, lehetőleg a nevelőtestület kollektíváját bevonva kell kialakítani az ügyeletesi beosztást és a helyettesítési rendet. Külön tekintettel kell lenni a továbbképző iskola, és ahol van az esti iskola speciális igényeire is. A munkaterv készítésekor is figyelembe kell venni a családokkal való nevelési munkamegosztás tudatos kialakításának szükségességét és a hátrányos helyzetű tanulók folyamatos - és nem kampány, vagy ötletszerű - támogatását. Ezeknek a feladatoknak jórészt a jól tervezett családlátogatás tehet eleget, ezért az iskolavezető ellenőrzési tevékenységének tervezésekor erről semmi esetre sem szabad megfeledkezni.

Figyelembe kell venni az intézményvezetéssel járó egyéb, nem tartalmi jellegű teendőket, úgy mint a balesetvédelmi előírások ismertetését és betarttatását, a naplók és iktatókönyv általános vezetését, az irattár egész tevékenységé-

nek helyességét, az intézményi ellenőrzési naplók meglétét és bejegyzéseit, valamint a leltárakat. Ez utóbbi teendők elengedhetetlenek ahhoz, hogy érvényesüljön az iskolavezető egy-
személyi felelőssége az anyagi, tárgyi feltételek biztosítása illetve megóvása érdekében.

4./ Az iskolavezetés feladatai a pedagógiai feladatkör gyakorlásában

Az előző fejezetben ismertetett oktatáspolitikai feladatkörtől nem választható el az a pedagógiai szerepkör, amelyet az intézményvezetőnek el kell látnia. Ezt a tevékenységet csak akkor láthatja el az igazgató kielégítő színvonalon, ha napra készen tájékozott az intézményben folyó nevelő-oktató munka színvonaláról, gondjairól és eredményeiről. A beszámoltatás és egyéb közvetett információszerzési lehetőség csak akkor létjogosult, ha az intézményvezető rendszeres empirikus tapasztalatszerzési lehetőséget biztosít a maga számára.

Az óralátogatások jól ellátják ezt a funkciót is, a személyes kontaktus - tartáson kívül. Az óralátogatás elsősorban ellenőrzést jelent. Mennyisége, de főleg minősége nagymértékben kihat az iskolai élet alakulására. Az igazgató e tevékenysége során ismerheti meg, hogy milyen a nevelés eredményessége, az oktatás színvonala, bizonyos fokig lemérheti a növendékek neveltségi fokát, ismereteik színvonalát és a szerzett ismeretek alkalmazására való készséget. Egyúttal mint a nevelőtestület egyszemélyi felelős vezetője közvetlen benyomáson alapuló ismereteket szerezhet beosztottjai, a nevelők napi munkájáról, felkészültségéről. Konkrétan meggyőződhet arról, hogy az előírt nevelési-oktatási feladatokat végrehajtják-e, hogy hol kell erősíteni, hol segíteni, hol felelősségre vonni.

Bár az ellenőrzések tartalmi oldala a lényegesebb, a főhatóság, a tanulmányi felügyelet, a művelődésügyi szaki-

gazgatási szerv képviselői, részben objektív okok miatt arra kényszerülnek, hogy csupán mennyiségileg vizsgálják, hogy a vezető mennyiben tesz eleget pedagógiai ellenőrzési kötelezettségeinek.

Érdemes áttekinteni, hogy csupán az ellenőrzési aktusok számát tekintve, hogyan alakult az intézményvezetők és helyetteseik pedagógiai ellenőrző tevékenysége Fejér megyében, pl. az 1978/79. tanévben. A vizsgálat körébe, ahogy tanulmányom bevezetőjében utaltam rá az általános iskolák intézményvezetőit és helyetteseiket vettem figyelembe:

járás	igazgató	ig.helyettes	összes
Bicskei járás	732	416	1146
Dunaújvárosi	813	642	1455
Móri járás	895	655	1550
Sárbogárdi	1123	660	1783
Fehérvári	1900	1277	3177
Dunaújváros	482	690	1172
Székesfehérvár	1495	1227	2722

A meglátogatott, ellenőrzött órák mintegy kétharmad része tanítási óra volt a felmérés időszakában. Az egyharmad rész a tanítási órán kívüli tevékenységre esik. Egészségesnek és szükségesnek tartom ezt az arányt, hiszen az iskola nyitottsága, a nevelési felfogásmód a társadalmi valóságra való orientáltsága kellő súlyt kell, hogy biztosítson a tanórán kívüli nevelői tevékenységnek is.

A további elemzéshez segítséget nyújthat, ha megvizsgáljuk, hogy például a székesfehérvári járásban az említett évben hogyan alakultak - részleteiben ezek az óralátogatási mutatók:

Az igazgatók által látogatott órák száma összesen : 1900
ezt vesszük száz százaléknak

Ebből :

A felső tagozatban	649	34,16 %
Az alsó tagozatban	660	34,74 %
Osztályfőnöki órán	148	7,78 %
Napközi otthonban	192	10,1 %
Kisegítő osztályban	42	2,22 %
Tanórán kívüli foglalkozáson	209	11,00 %

Az igazgatóhelyettesek ugyanezen idő alatt összesen : 1287
órát látogattak meg és ezt vesszük 100 %-nak.

Ebből :

A felső tagozatban	379	29,77 %
Az alsó tagozatban	409	32,02 %
Osztályfőnöki órán	89	6,17 %
Napközi otthonban	109	8,53 %
Kisegítő osztályokban	28	2,19 %
Tanórán kívüli foglalkozáson	273	21,32 %

Ha ezt összevetnénk a nevelők számával, úgy azt az eredményt kapnánk, hogy egy-egy pedagógust négy-hat órában

látogattak, ellenőriztek az intézményvezetők illetve helyetteseik. Ez számszerűségében valóban elégnek tűnik. Alap, illetve kiegészítő minősítéséhez átlagban húsz-huszonöt órát látogat a vezető. Ez az óraszám akkor elegendő valakinek a pedagógiai munkája megítéléséhez, ha az igazgató együtt él a pedagógusokkal, egyenrangú tagja a nevelőtestületnek, beosztottjaival a nevelő-oktató munkában jó kollégiális viszonyt és partnerkapcsolatot alakított ki.

Más megállapításra juthatunk - ugyancsak gyakorlati és megyei tapasztalataim alapján akkor, ha a látogatások tartalmi - a vezetők szakmai, pedagógiai megítélése - szempontjából vizsgáljuk az óralátogatásokat. Visszatérő gond, hogy mit vizsgáljon az igazgató, vagy helyettese az ellenőrzött órákon?

Az igazgató legfontosabb feladata a tanítási órák általános pedagógiai, módszertani megközelítése. Helyes, ha óralátogatási szempontjait állandó jelleggel ismerik beosztottjai. Az ellenőrzésnek nem szabad rettegésben tartani a nevelőt, a pedagógusnak tudnia kell, mi az a követelményrendszer, amelynek eleget kell tennie, s helyes, ha az ellenőrzés szempontjai ezt a követelményrendszert kérik számon, tételesen, tartalmi és módszertani bontásban. Csak így válhat segítő, támogató jellegűvé az óralátogatás, az ellenőrzés.

Vizsgáljuk meg - két és félévtizedes tapasztalataim alapján, hogy melyek azok az általános szempontok, amelyek segítségével a legmegbízhatóbb információt nyerheti az intéz-

ményvezető, illetve helyettese az óralátogatásai alkalmával:

Vizsgálni kell az óra célját és tartalmát,
elemezni kell az órán alkalmazott módszereket,
értékelni kell az óra felépítését és szervezését,
figyelemmel kell kísérni a tanulók munkáját és magatartását, szempont a nevelő munkája, egyénisége és magatartása, végül az eredményeket, következtetéseket és javaslatokat kell megjelölni.

A felsorolt szempontokat az óra jellegétől függetlenül alkalmazhatjuk az ellenőrzés, az óralátogatás során. Általában helyes a fő szempontokat tartalmilag és módszertanilag nagyobb részegységet adó apró részletekre bontani, így reálisabb, plasztikusabb, az összevetésre több alapot adó képet kaphatunk egy-egy pedagógus tevékenységéről, jobban figyelemmel kísérhetjük az intézmény nevelő-oktató munkája színvonalának alakulását, s nem utolsósorban visszatérő ellenőrzéseink során is kiindulási alappal rendelkezhetünk.

Vizsgálhatja a vezető vagy helyettese a tanítási órákat speciális, célra orientált szempontok szerint is. Nézzünk néhány példát a különös szempontok egynémely variációjára:

Elemezhetjük, értékelhetjük az óra tudományos tartalmát, különös figyelmet szentelhetünk az óra felépítésének, vizsgálhatjuk az órán alkalmazott módszerek hatásosságát, pszichológiai és logikai szempontok figyelembevételével elemezhetjük a nevelő tevékenységét, annak össz-

hatását és hatékonyságát.

A vezetők óralátogatásának tartalom szerinti elemzése azt mutatja, hogy legtöbbször híján vannak az itt vázolt szempontoknak. Több helyütt tapasztaltam, hogy az ellenőrzési szempontokat nem állítják össze, az óralátogatások esetlegesek, s így a kellő ösztönző hatást sem érhetik el. Úgy tűnik, másutt szerzett tapasztalatok alapján, hogy a vezetők a könnyebb ellenállás felé haladva, a megszokottság kényelmét nem kockáztatva, mindmáig oktatáscentrikus ellenőrzéseket végeznek.

Itt kell megjegyezni azt is, hogy hiábavaló a mégoly alapos ellenőrzési szempontok szerint végzett óralátogatás is, ha az órát vezető nevelővel nem ismertetik tartalmában az ellenőrzés eredményeit, ha nem jó kollégiális légkörben beszélnek meg a tapasztaltakat. Az optimális kartársi viszony kialakítása nagymértékben, csaknem kizárólag az iskolavezetőn, pontosabban az ő emberi magatartásán múlik.

Messzemenő jóindulat mellett is veszít az óralátogatás tapasztalatainak megbeszélése az értékéből, ha az nem azonnal az óra után történik. Erre pedig csaknem kizárt minden lehetőség, hiszen a két tanóra közötti szünet legfeljebb egy "kézmosásra elég", nem elemző, tartalmi kérdésekkel foglalkozó beszélgetésre. A késve - és sajnos sokszor felületesen - végzett bírálat és értékelés veszít a súlyából, különösen akkor, ha az pusztán az igazgató véleményéből áll, nem követi tanács, újabb feladatok meghatározása.

"Követelelek tőled, mert tisztellek" - mondta Makarenkó, s e mondás tartalma igaz az iskolavezető és a beosztott nevelő viszonylatában is. Azért érzem ezt a megjegyzést ide kívánczónak, mert megyénkben úgy tapasztaltam, hogy általában nem elég kritikusak az igazgatói észrevételek, nem fejlesztik eléggé a nevelők önértékelési készségeit, ill. munkaerkölcsét. Az önértékelés kifejlesztett, alkalmazásna mindig kész képessége nélkül pedig veszélyes az iskolai közösségben dolgozni, megkérdőjelezhető hatású a mégoly jóindulatú nevelő-oktató munka is. Másik, ezzel szorosan és csak látszólag ellentmondásosan összefüggő problémakör, hogy a felzárkózás ellenőrzések nyomán - és sajnos erre is bőségesen idézhetnénk példákat - az elmarasztalás esetenként előbb megszületik - vagy kizárólag az születik meg -, mint a buzdítás, a dicséret.

Az ellenőrzés persze csak ott és akkor lehet megalapozott és eredményes, amikor és ahol időben, kellő alapos-sággal határozták meg a követelményrendszert. Ezért érdemes szót ejteni a munkatervek és utasítások kiadásáról és azok végrehajtásáról.

A tanév általános feladatairól az iskolai munkaterv ad tájékoztatást. Ezeken kívül szükséges az évi feladatok rövidebb távú lebontása és ütemezése is. A feladatrendszer létrehozása - a tervek elkészítése - után tartalmi jelentőségű fontossággal bír azok végrehajtása, illetve a végrehajthatóság anyagi - tárgyi feltételeinek biztosítása is. Iskolai

gyakorlat az intézményi munkatervek időszerű feladatainak ismertetésére és a végrehajtás módjainak kollektív megbeszélésére az időszakonként tartott munkaértekezlet, amely Fejér megyében általában kielégítő színvonalú, de esetenként változó hatékonyságú a munkaforma. A munkaértekezletek rendszere és részben módszertana is a helyi viszonyoknak megfelelően alakult ki. Jellemző hiba, a túl sűrűn, vagy igen ritkán tartott munkaértekezlet. Előbbi esetben erkölcsi értéke devalválódik, utóbbi esetben pedig a feldolgozandó témák sokasága miatt érdemi értéke devalválódik ezeknek a munkamegbeszéléseknek. Rendszerességét és gyakoriságát ott választják meg helyesen, ahol figyelembe veszik a megoldandó feladatok sajátosságait, a nevelőtestület nagyságrendjét, valamint elhelyezkedését.

Ezekben a megbeszéléseken a feladatok ütemezése mellett fontos a felelősök személy szerinti kijelölése is. Az iskolai vezetésben is érvényesül az általános törvényszerűség, hogy az a jó tervezés, amely az adottságokkal és lehetőségekkel számolva megoldható feladatokat jelöl, elérhető célokat tűz ki, s egyben biztosítja a feladatok végrehajthatóságát és magában hordozza a végrehajtásról szóló beszámoltatás szükségszerűségét és lehetőségét. A munkaértekezlet optimális ismérvei, hogy dinamikus, lényegre törő, határozott és rövid legyen.

A munkaértekezletek sorából kiemelkedő fontosságú események a tantestület életében a tantestületi értekezletek. Ezek közül a legfontosabbak a tanévnyitó értekezlet, az őszi

és tavaszi nevelési értekezlet, a félévi és év végi osztályozó értekezletek és a tanévzáró értekezlet.

Ezeket a kiemelkedő jelentőségű fórumokat az iskola-vezető szervezi és céljukat meghatározva irányítja. Míg a tanévnyitó és tanévzáró, valamint osztályozó értekezleten szükségyszerű, hogy az iskola egyszemélyi felelős vezetője vállalja a vezetés, irányítás, szervezés és az értekezletek tartalmi munkájának színvonala iránti felelősséget, addig elvben a nevelési tanácskozások gondját megoszthatná arra alkalmas pedagógussal is. A gyakorlat, hogy a nevelési értekezletek teljes feladatkörét is az igazgatók vállalják Fejér megyében. Amennyire dicséretes, hogy intézményvezető nem igyekszik átruházni a felelősséget olyan kérdésben, mint a nevelési értekezletek előkészítése, tartalmi munkájának meghatározása, annyira káros, hogy egyszemélyben vállalva ezt a lényeges feladatot, nem ad lehetőséget a nevelőtestület olyan tagjainak képességei kibontakoztatására, akik pedig vezetői munkájában egyenrangú partnerek lehetnének egy-egy részfeladat megoldásában. Természetesen ott, ahol az igazgató a nevelőtestületben a leg-tájékozottabb, pedagógiaailag legtapasztaltabb, ott helyén való az ilyen jellegű feladatvállalása.

A megyei tapasztalatok, sajnos azt mutatják, hogy csak néhány intézményvezető képes - jórészt sokirányú vezetői elfoglaltsága, társadalmi és közéleti feladatai miatt - lépést tartani a tudomány, az elmélet fejlődésével. Így a szakmai irányítás, a nevelési értekezletek rutin jellegűvé, szakmailag kevésbé előremutatóvá válnak, elsekélyesedhetnek, érdektelen-

ségbe fulladhatnak.

A tartalmi munka részeként vissza kell térnünk a tantárgyfelosztás, órarendkészítés feladataihoz. Ám ezúttal nem a szervezési, tervezési nehézségekről szeretnénk szót ejteni, sokkal inkább arról az összetett problémakörről, amelyet a tantárgyfelosztás, órarendkészítés munkájának irányításával feltételrendszerében meg kell alapoznia az iskolavezetésnek.

Mint már említettük az iskolavezetés funkcióinak lényeges része az intézmény nevelési-oktatási feladatainak ellátását biztosítani. Egyúttal kitértünk arra, hogy az oktatáspolitikai - igazgatási teendők szerves egységet képeznek a pedagógiai munka irányítási, ellenőrzési feladataival.

Az igényes pedagógiai, szakmai munka, s az e téren jogosan jelentkező társadalmi igények teszik szükségsszerűvé, hogy a nevelőtestület tagjai egyrészt állandóan korszerűsítsék ismereteiket, másrészt gyakorlati tapasztalataikat hasznosítva tevőlegesen részt vállaljanak a pedagógia mint egzakt tudomány egységes ügyének elősegítéséből. A pedagógusok intézményi terhelését ismerve, ez szinte megoldhatatlan feladatnak tűnik, s a lehetőségek oldalát vizsgálva beláthatjuk, hogy az esetek többségében valóban nehezen egyeztethető a tudományos igényű munkálkodás és a napi, intézményi munka ellátása. Példaként hadd említsem személyes tapasztalataimat. Több mint húsz esztendő töltem el a pályán addig, amíg lehető-

ségem nyílt szabad időm teljes feláldozása mellett arra, hogy elemző módon foglalkozzam Fejér megye iskolavezetésének helyzetével és a nevelő-oktató iskola hatékony tevékenységéhez szükséges feladatait vázoljam.

Mit kell tehát ösztönöznie az intézményvezetőnek?

Először is a szakmai továbbképzést, az irányított önképzést és a szakmai munkaközösségek alkotó jellegű közösségi tevékenységét. Hasonlóan fontos azonban, hogy a nevelőtestület rátermett tagjait inspirálja az iskolavezető a szakirányú közírói tevékenységre és a tudományos munkára, még akkor is, ha ez az intézmény közvetlen feladatkörén kívül is esnék. Az elv, a kívánság és igény érthető. De vizsgáljuk meg, hogy milyen gátló tényezőket kell semlegesítenie az intézményvezetőnek, hogy megteremthesse az előző bekezdésben ismertetett tevékenységek feltételeit?

Az egyik legnehezebb feladat, hogy az önképzés, továbbképzés, közírói tevékenység, tudományos munkásság részére az amúgy is feszített órarendi keretek között időfedezetet biztosítson az intézményvezető. S ez korántsem adminisztratív, vagy szervezési gond. Belátható, hogy azok a nevelők, akik éppen nem vesznek részt tudományos kutató munkában, sem továbbképzésben mennyivel több helyettesítést, ügyeletet kell, hogy vállaljanak ahhoz, hogy társaik tudományos munkát folytassanak, továbbképzésen vegyenek részt.

Ezzel kapcsolatban felmerül még néhány anyagi természetű probléma. Aki tudományos munkát folytat a napi tanítás mellett, az nem képes sem túlórázással, sem egyéb munkaidőn kívüli tevékenységével kiegészíteni nem túl magas fizetését. Arra szerettem volna utalni, hogy különösen nehéz dolog a nevelők tudományos becsvágyát felkeltenie az intézményvezetőnek akkor, amikor a tudományos igényű munkában való részvétel gyakorta tetemes anyagi hátránnyal jár.

Más vonatkozásban az igazgatónak módjában állna arra való hivatkozással, hogy aki tudományos munkát végez, az magasabb szinten látja el nevelő-oktató munkáját, többletbért juttatni, ha ezzel nem idézne elő eleve rossz légkört a nevelőtestületben. Be kell látnunk, hogy nem csupán a nevelők tudati fejlettségében rejlik a probléma megoldása, hanem elsősorban a tudományos-termelőtevékenység szimbiózisának társadalmi kontextusbeli rendezetlenségében. Illuzórikus volna egy iskola igazgatójától ezeknek az ellentmondásoknak a maradéktalan feloldását megkövetelni, s amikor az optimális modellt emlegetjük, akkor mégis egyértelműen ezt tesszük.

A gondok mellett megyei tapasztalataink alapján meg kell említeni az eredményeket is. A nevelők többsége részt vehet és vesz a továbbképzéseken, s megyeszerte számos közösség vesz részt OPI kísérletekben is.

Az ellenőrzések vizsgálatakor nem térnék ki az óralátogatások általános és specifikus szempontjaira, hiszen azokat az előző fejezetben már kellő részletességgel taglaltuk.

Most nézzük inkább, hogy az óralátogatás adta ellenőrzési lehetőségeken és kötelezettségeken kívül milyen szempontokat kell még figyelembe venni az igazgató ellenőrzési tevékenysége során.

Nagyon fontos - leginkább az általános iskolák életében, de jelentősége van közép - és felsőfokú tanintézetekben is - az első osztályosok beilleszkedését és tanulmányi eredményeiket figyelemmel kísérni. Ugyanilyen fontos a pályakezdő kollégák felkészítése a gyakorlati munkára, valamint a nevelőközösségbe való beilleszkedésük elősegítése. Minden intézménytípus igazgatójának kötelessége és távlati munkája szempontjából alapozó feladata az elsőévesek tevékenységének és eredményeinek figyelemmel kísérése. Az ismeretlen környezethez való alkalmazkodás, a közösség új tagjai, a megváltozott körülmények mind újszerű és egyben nehéz feladatok elé állítják a tanulókat. A továbblépés, az intézményben való eligazodás és helytállás ekkor alapozódik meg. Ezért kiemelten fontos ennek a korosztálynak gyakoribb látogatása, ellenőrzése. Ennek egyik lehetősége az óralátogatás. De ezt segíti elő a nevelőkkel folytatott rendszeres szakmai beszélgetések sorozata is. Fontos az iskolavezető részvétele a szülői értekezleteken is, mert a vezető itt hasznos információkat szerezhet többek között az intézmény jellegével, társadalmi presztízsével kapcsolatban is. Ki kell terjednie az iskolavezető figyelmének az első évesek tanulmányi előmenetelére is. Ezek állandó figyelemmel kísérésével lehetősége van az igazgatónak a nevelési oktatási tervek szükség- és időszerű módosítására hatáskörén belül.

Az ellenőrzés további fontos eleme a nevelők napi felkészültségére való figyelemfordítás. A jó vezető már ismeri beosztottjai erősségeit, gyengeségeit egyaránt. A nevelők napenkénti felkészüléséről egyrészt a tanítási órák látogatásakor győződhet meg. Másrészt a nevelőtestület közösségébe való szerves beilleszkedésével elérheti, hogy a nevelők őszintén feltárják előtte felkészülésbeli problémáikat. Látszólag primitív ötlet, de sokéves tapasztalatom alapján állíthatom, hogy igen hasznos, ha az igazgató részt vesz a tanárban folyó óráközi beszélgetésekben, amelyek során kollégái emberi, magánproblémáit legalább annyira megismerheti, mint a szakmai munkával kapcsolatos bizonytalanságokat, gondokat.

Más szempont, hogy a tanmenetek, ütemtervek, alapküldetések és munkatervek betartása nélkül nem lehet állandó és tudatos nevelő-oktató folyamatról beszélni. Az igazgató kötelessége, hogy ezeket a terveket bekérje, végrehajtásukat lehetőleg személyesen és folyamatosan ellenőrizze. Ebben a munkaközösségvezető nagy segítségére lehet az iskolavezetőnek.

A tanórán kívüli nevelőmunka ellenőrzése, ahogy arra az ellenőrzés, óralátogatás táblázataiban már utaltunk rá, igen lényeges része az iskolavezető tevékenységének. A komplex nevelés-oktatás feltételezi, hogy a növendéket nemcsak a tanórán érik nevelési hatások, hanem a tanórán, sőt az iskolán kívül, a családban, az utcán. Kis maximalizmussal azt kellene az iskolavezetők kötelességének tekintenünk, hogy a növendékek tanórán kívüli tevékenységét legalább annyira figyel-

jék, mint az intézményen belüli nevelést. Ez csak látszólag maximális követelmény, mert nyilvánvaló, hogy ezt az elvárást nem úgy kell érteni, hogy az igazgató minden tanuló minden percét ellenőrzi, hanem, hogy szervesen illeszkedik a lakóhely, illetve az intézmény működési területének közéletébe, tehát az intézmény munkájának szervezésekor naprakészen ismeri azt a társadalmi környezetet, amelyben egyrészt mint családban is növendékei élnek és formálódnak. /Ez a feladat a középiskolákban nem így érvényesül, mivel több lakókörzetből kerülnek ki a tanulók./

Viszonylag egyszerűbb, s főként statisztikailag kimutathatóbb az a törődés, amelyet az iskolavezető a napközi otthonok ellenőrzésére, a szakkörök, énekkar, stb. felügyeletére fordít. Persze itt is különbséget kell tenni, mert amíg a napközi otthoni nevelőmunkát ellenőrzi, addig közvetlen irányító jog- és feladatkört gyakorol. A szakköri tevékenységre egyrészt intézményi munkaterv szintjén számítani kell az igazgatónak, másrészt az ellenőrzést és az esetleges korrekciókat lehetőleg indirekt módon kell érvényre juttatnia, hogy az önálló alkotómunkát - nevelők és növendékek részéről egyaránt - tiszteletben tartva ösztönözze és támogassa. Ez az esetek többségében rendkívül jó személyes kapcsolatokat és sok sok időt igényel. Gyakorlatilag az iskolán kívüli nevelésben oldottabb hangulatú találkozásra adódik alkalma az iskolavezetőnek, s egyszersmind ezek a kapcsolatok visszahathatnak - pozitív értelemben - az intézmény nevelő-oktató tevékenységére.

A napközi otthoni foglalkozások alkalmával, a szakkörök látogatásakor elsősorban a közösségi munka és a munkára nevelés ellenőrzése a fő szempont. Azt kell vizsgálni, hogy a társas kapcsolatok alakításában, az általános neveltségi szint fejlesztésében ezek a foglalkozások helyettesíthetik-e a jó családi közösségek előrevívő hatását, illetve pótolhatják-e a hiányos vagy hátrányos családi nevelőtényezőket: - továbbá azt, hogy az ismeretszerzés kötetlenebb formája által biztosítható-e a tanulás, pihenés és szórakozás harmónikus egysége.

Az ellenőrzési tevékenység másik sarkalatos pontja merőben szakmai jellegű. Nevezetesen az iskolai dolgozatok ellenőrzéséről van szó. A tanítási órákon iratott, a szaktanárok által előkészített és megkövetelt dolgozatok ellenőrzésével a vezető részben a tanulók írásbeli feladatairól, részben a pedagógusok munkájáról, a számonkérés következetes követelménytámasztáson alapuló színvonaláról tájékozódhat.

Ugyancsak fontos - a nevelés szempontjából nélkülözhetetlen - az osztályfőnöki munka ellenőrzése. Ezeket az órákat látogatva az igazgató betekintést nyerhet az osztályközösségek szerveződésébe, az osztályfőnöki feladatokat ellátó nevelők munkájába.

Az osztályfőnöki órák, illetve tevékenység ellenőrzése során a leglényegesebb szempont, hogy az osztályközösségek tevékenysége mennyiben szolgálja az iskolaközösség, az intézmény nevelési, oktatási céljainak, végső soron az okta-

táspolitikai irányelveknek és határozatoknak a megvalósulását. Az ellenőrzési feladatkör végül is így csatlakozik vissza az osztályfőnöki tevékenység figyelemmel kísérésén keresztül a szakmai, pedagógiai irányítástól elválaszthatatlan szakigazgatási teendőkhöz és kötelezettségekhez.

Tévedés volna azt feltételezni, hogy az iskolavezetők pedagógiai irányító tevékenysége az ellenőrzésben, vagy az azt megelőző feladatmeghatározásban - tervezésben - merül ki. Fontos feladatokat látnak el az igazgatók a munkaközösségek tevékenységének támogatásában is. A munkaközösségek tantárgypedagógiai tevékenységén kívül az intézményvezetők hatékonyan ellenőrizhetik az önképzés és a továbbképzés eredményeit. Lényeges szempont volna - sajnos a gyakorlatban még kevés példa akad rá -, hogy az iskolavezetés a gyakorlati pedagógiai munkában kérje számon a továbbképzés, illetve ellenőrzött önképzés során szerzett ismeretek megvalósítását. Ennek a szempontnak az ellenőrzési, óralátogatási szempontok közötti szerepeltetése sajnos ma még maximalizmusnak tűnik.

A jó nevelőközösség kialakítása, a társadalmi környezettel való kapcsolattartás egyik gyakorlati haszna lehet az intézményen belüli és a más intézményekkel kialakítható tapasztalat- és információcsere rendszere.

A tapasztalatcserét, konzultációkat - úgy érzem - még nem használjuk fel kellőképpen nevelőmunkánkban. Időszerű volna kidolgozott formát találni a nevelőtestület és a társadalmi szervek, a tantestület és a szülők, illetve patronáló

iskolák, intézmények közötti információ és tartalmi kérdéseket érintő tapasztalatcseréjének. Ennek intézményes illetve mozgalmi kereteit célszerű volna kidolgozni, mert az iskola-vezetők leterheltségük miatt ezeket a fórumokat segítség és lehetőség híján aligha hozhatják létre saját kezdeményezésből, jóllehet a vezetésükre bízott nevelőtestületek munkájának színvonalát és hatékonyságát nagymértékben emelhetnék.

5./ Gazdálkodási feladatkör

A gazdasági feladatkör talán az egyike azoknak, amelyek a legtávolabb esnek a megyei intézményvezetők egyéniségétől, beállítottságától. Be kell ismernünk, hogy mindenütt szükséges rossznak tekintik ezt a munkát, amely az egyszemélyi vezetői felelősséget hangsúlyozza ugyan, de adminisztratív munkaigényessége miatt sok energiát vesz el a tartalmi tevékenységtől. Könnyebb a helyzet, ahol önálló gazdasági vezető is dolgozik. Nehezebb a helyzetük főleg a kis és közepes településeken működő oktatási intézmények vezetőinek, mert ott nemcsak a felelősségvállalás az övék, hanem az adminisztratív munka jelentős része is. Egyszemélyben látnak el - többek között - irányítási, gazdálkodási feladatot is. Nem csoda, ha nincs túl nagy társadalmi presztízse az iskolavezetői munkának, hiszen a pedagógusok anyagi-erkölcsi elismerése sem áll a társadalmilag megkívánható fokon, s ehhez képest a csekély vezetői pótlék ellenében mérhetetlenül több anyagi és össze sem hasonlítható mértékben nagyobb erkölcsi felelősség terheli az igazgatókat.

Szinte tűrhetetlen állapot egyik-másik kis településen, hogy az iskolaigazgatónak - és helyzete miatt nem képes igazán iskolavezetővé válni - még utalványozniuk, bevételt, kiadást számbavenniük, könyvelniük is kell. Nem ritkán még a beszerző, bevásárló teendők is reá hárulnak. S mindezt olyan feltételek között, hogy eleget tegyenek a szigorú pénzügyi ellenőrzési előírásoknak és feltételeknek, amelyek pedig a képzett könyvelőknek is olykor gondot okoznak.

Általánosan az a jellemző, hogy az iskolavezetők együtt dolgoznak a gazdasági vezetőkkel. Ilyen esetekben is feladata az igazgatónak a gazdasági tevékenység irányítása. A gazdasági teendők ellátása minden évben a központilag kiadott irányelvek alapján a biztosított keretösszegekben belül történik. A megadott összeget a költséghelyeken belül arányosan elosztva véglegesítik a költségvetést. Ezen belül fontos feladat az oktatási eszközök folyamatos és a szükségleteknek megfelelő felújítása. Nem kis gondot okoz az audióvizuális eszközök folyamatos karbantartása és javítása, továbbá az, hogy ezekhez a korszerű berendezésekhez nem olcsó a megfelelő információhordozók beszerzése, s gazdaságtalan azok házi előállítása is.

Az évenkénti gazdasági tervezés elvégzésekor a feladatok számbavétele mellett az elvégzésükhöz szükséges gazdasági erőket is fel kell térképezni. A szülői munkaközösség rendkívül sokat segíthet, s hiába véljük azt, hogy elvileg helytelen anyagilag terhelni a szülőket és a patronáló üzemeket, be kell látnunk, hogy a helyes elv és az iskola működtetéséhez szükséges reális anyagi lehetőségek között ma még tátongó a szakadék. S ezt a szakadékot sokhelyütt az igazgatónak személyes kapcsolatainak révén kell áthidalnia.

6./ Egyéb feladatok

Nem kevés intézményvezető idegenkedve hajtja végre az egyszemélyi felelős vezető mivoltából reá háruló munkálatói jogkörből adódó feladatokat. Végző soron, ahol jó kollegiális légkör alakult ki és az igazgató a pedagógiai ellenőrző tevékenysége során alaposan megismerte munkatársait, ott nem lehet gond a személyzeti munka reá háruló részének elvégzése. A pályázatok hirdetésében vállalt szerepkör is terheli az intézményvezetőket. Ez a tevékenység azonban szervesen illeszkedik a nevelők tudományos tevékenységének, illetve szakmai-közírói munkájának ösztönzéséhez.

Külön fejezetet érdemelne, de dolgozatunk tárgyától eltérne, ha az igazgatók iskolán kívüli társadalmi elfoglaltságainak konkrét elemzésébe fognánk. A témát érintve engedjék meg az a megjegyzés, hogy Fejér megyei tapasztalatok szerint az intézményvezetők a település nagyságrendjével fordított arányban vállalnak közéleti felelősséggel járó megbízatásokat. Ez érthető, hiszen egy kisközség szellemi életének irányítását, ha csöppet is jóindulatú az igazgató képtelen nem elvállalni. Erkölcsi kötelességüknek érzik a községi iskolák igazgatói, hogy választott funkcionáriusként vagy társadalmi aktívaként tudásuk legjavát nyújtsák a helyi pártszervezet életében, részt vegyenek a Hazafias Népfront munkájában és nagymértékben támogassák a helyi tanácsok munkáját.

IV.

Az iskolavezetés feladatrendszerének érvényesülése a vezetési funkciók gyakorlása folyamatában

Az iskolavezetés funkcióit vizsgálva előre kell bocsátanunk, hogy az szervesen igazodik a vezetéselmélet általános törvényszerűségeihez, specifikuma a vezetettek kettős-ségében - nevelők és növendékek - rejlik. Ezekről a specifikumoktól mindvégig nem tkinthetünk el, egyszersmind az egyszerű szemléltetés kedvéért folyamatosan nem hivatkozunk rá.

Tudvalevőleg öt alapelemre bonthatjuk általánosságban a vezetés, így az iskolavezetés funkcióit is. Ezek a tervezés, szervezés, döntés, ellenőrzés és értékelés. A didaktikus közelítés vádját vállalva, sorjában értékeljük dolgozatunk témája szerint a fontosnak tartott vezetéselméleti kategóriák iskolavezetési érvényesülését.

1./ Tervezés

A tervezésről általában beszélve kevésbé gondoljuk, hogy az intézményvezető ilyen irányú tevékenysége kettős : Egyrészt meg kell terveznie az egész intézmény komplex tevékenységét, másrészt a vezetés tervszerűségéről kell gondoskodnia.

Az iskolavezetés tervezési funkcióinak ellátásakor mindenképpen arra kell törekednie, hogy messzemenően érvénye-

sítse a tartalom és a forma egységét. Ez az egység mindenképpen e tartalom elsődlegességén alapul. Ez a tartalom a korszerű neveléstudomány mint elmélet és a társadalmi elvárások tükrében elsősorban a neveléscentrikus iskola megteremtésében valósulhat meg.

Az iskolavezetés komplexitását akkor érthetjük meg, ha belátjuk, hogy a szocialista társadalom alapvető tartalmi jegye az, hogy a szervezetek nem élnek egymástól függetleníthető életet, hanem komplex egység részei, azonos alkotó - társadalmi fejlődést, fejlettebb társadalmat létrehozó - folyamat szervesült részei. Alapvetően vizsgálnia kell tehát az intézményvezetésnek, hogy ezen az egységen belül hogyan érvényesítheti alkotó módon nevelési-oktatási felfogásmódját. Ezért figyelembe kell venni a tervezésnél, hogy az intézmény mint egység hogyan illeszkedik tevékenységével az oktatáspolitikai egészéhez.

A tervezési feladatok megoldása közben a távlati és az éves feladatmeghatározás kontinuitását is szem előtt kell tartani, mert ahogy folyamatos feladat és követelményrendszer foglalnak magukba az öt évre szóló munkatervek, ugyanúgy igénylik az évenkénti kiegészítést, az aktuális - akár tanévközi - kiigazítást.

A távlati terv és az időszakokra aktualizált konkrét feladatmeghatározás mindig egységet alkot. Céljában, a megvalósítandó elképzelésben például mindig maradéktalanul azonos a távlati és a rövidebb időre szóló intézményi munkaterv.

Erről szólva, a gyakorlati tapasztalatok alapján is leszögezhetjük, hogy lényegi egység valósul meg a távlati terv és az évenkénti lebontásos feladatmeghatározás között.

2./ Szervezés

A szervezés feladatköre az iskolaigazgatótól többlet felkészültséget és bizonyos készségeket követel. A szervezés lényege a mindennapi feladatoknak a tervek szerinti logikai sorrendbe való szervezése, a szervezet önálló fejlesztése, s ezen belül a nevelő-oktató folyamatok napi irányítása. Ezen belül természetesen nem különítheti el magát olyan alaptörvényszerűségektől, mint az, hogy a társadalmat egységes rendszernek tekinti, mint önvezérlő rendszert fogja föl, s ezen belül keresi intézményének helyét, szerepét, az egész oktatáspolitikai rendszerrel összhangban lévő, mégis öntörvényű mozgásának szabályait tartja szem előtt. Természetesen az iskolavezető szervezési tevékenységét abból a szempontból végzi, hogy objektumot, a szervezett, az irányított nevelői és növendéki közösséget tekinti.

A szervezés nem más az iskolavezetésben, mint folyamatos pedagógiai és oktatáspolitikai, szakigazgatási tevékenység, pontosabban e tevékenységek összehangolt egysége. A szervezési tevékenység folyamat, amely a rendszerességen alapul. Az intézmény tevékenységét külső funkciójú döntések és belső, úgynevezett öntörvényű folyamatok határozzák meg. A kettő közötti egyensúly megteremtésével az intézményvezető funkcionálisan betölti a nevelő-oktató folyamatban azt

a tartalmi funkciót, amelyre elvileg hivatott.

3./ Döntés

A feladatrendszer nem kevésbé bonyolult része a funkcionális feladatkörbe tartozó döntés. A döntés, vezetés- és rendszerelméleti szempontból igen fontos vezetői funkció. A szocialista közösségben azok az elhatározások minősülhetnek helytállónak, amelyek meghozatalában együtt munkálkodhattak azok is, akiknek a döntések szellemében majd cselekedniük kell. Röviden arról van szó, hogy egy-egy döntés tekintélyét a nevelőtestület - ennek részeként az iskolaigazgató - kollektív értékitélete alkotja.

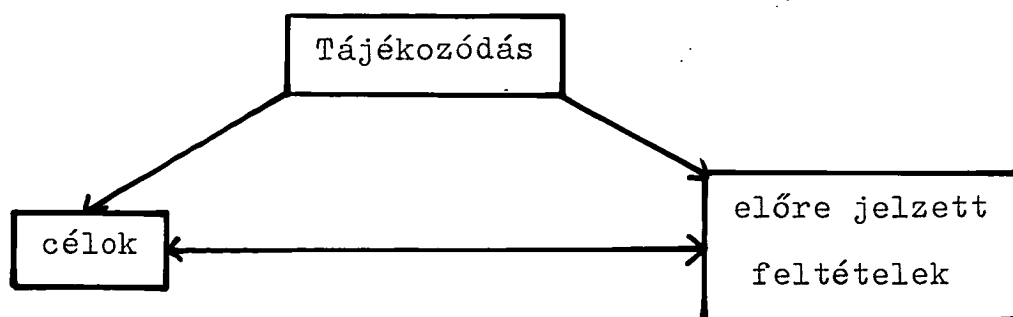
A döntéshozatalban - vezetéselméleti szempontból - elkülöníthetünk programozott és programon kívüli döntéseket. E kétféle elhatározás közötti lényegi különbség abban áll, hogy az első, a programozott, végsősoron csupán rutinelhatározásokat igényel, a másik az iskolavezetés rugalmas alkalmazkodását feltételezi az adott társadalmi viszonyokhoz. Ez utóbbi döntésfélénél nagy szerep jut a pedagógiai kvalitásnak, az intézményvezető felelősségvállaláson alapuló személyiségének. A döntések meghozatalának folyamata sajnos nem minden igazgatóban tudatos. Legtöbbször az alternatív megoldási lehetőségek hatásának mérlegelése helyett megelégednek az úgynevezett programozott, vagy rutinszerű döntési formával - ami tegnap "bejött", az jó lesz holnap is alapon - és nem vállalják az esetleges korszerű megoldási forma felelősségét.

A tervezés, szervezés, döntés - mint az előzményekből is kitűnt - egy folyamat egymáshoz szervesen illeszkedő alkotóelemei. Ezek közül operatív jelleggel bír a döntés, amely lehet utasítás, intézkedés, állásfoglalás vagy szabályozás. A különböző döntési formák a társadalmi kontextusnak megfelelő mértékű kötelezettséget rónak azokra, - konkrét esetben a nevelői testületre és a növendékekre - akik a döntést hozó irányítási körébe tartoznak.

4./ Ellenőrzés

A döntések helyességét, illetve más döntések meghozatalának szükségességét csupán a gyakorlat igazolhatja, vetheti fel. Ezért fontos eleme, jellemző funkciója a vezetésnek az ellenőrzés és önellenőrzés. Az ellenőrzés, mint résztevékenység az előzőekben felsorolt folyamat végét jelenti, s ugyanakkor előkészíti a következő lényeges funkciójú folyamatot, az értékelést.

Dr. Mezei Gyula érdekes tanulmányt publikált, amelyben a többi között szemléletesen mutatja be a vezetési folyamatot. Az alábbi sémát vázolom tőle:



Azért idézem ezt a vezetői folyamatfelfogást, mert egyrészt magam sem tudnék jobbat, másrészt olyan szemléletet - a korábban már említett eredménycentrikus szemléletről van szó - tükröz, amely tapasztalataim szerint az iskolavezető helyes vezetési módszereinek kialakulásához vezethet. A séma elemeinél maradván a döntéselőkészítés, tájékozódás kétirányú: a célok felől való tájékozódás akkor teljes, ha tartalmában vizsgálja a cél elérésének módját, ütemét. Ez egyben a tervezőmunka része is. Az előre jelzett feltételek fölmérésekor kap szerepet az ellenőrzés, amely ilyen módon funkciójában a feltételrendszer megismerését szolgáló tájékozódás. A döntéselőkészítés végső fázisa a két tájékozódási irány tapasztalatainak összevetése alapján végrehajtott tervezés, amelyet közvetlenül követhet a döntés, végül a meghatározott, eldöntött dolgok megvalósításának megszervezése.

5./ Értékelés

Az értékelést reálisan megfelelő elemzés, mérés, illetve ellenőrzés után lehet biztosítani. Megfelelő információmennyiség esetén a kitűzött célokat és követelményeket összehasonlítjuk az elért eredményekkel. Itt azonban mindig vigyáznunk kell arra, hogy az értékelést a cél és a lehetőségek hányadosaként kezeljük.

Az értékelés formái komplex jellegűek lehetnek,- ezek biztosítják a reális visszajelzést : jelentések, megbeszélések, értekezletek, beszámolók /írásbeli és szóbeli/, minősítések.

Az értékelésnél még két fontos tényezőt kell figyelembe venni :

- nevelőhatású legyen,
- demokratikus legyen.

Természetesen soha nem kiragadva jelentkeznek a vezetői munkában a feladatok. Jószerint, ami az egyik feladatmegoldási folyamatban a döntés, szervezés funkcióknál jelentkezik, azt más struktúrában például az előre jelzett feltételeknél kell számításba venni.

TERVEZÉS	SZERVEZÉS	DÖNTÉS	ELLENŐRZÉS	ÉRTÉKELÉS
<p>Célok, követelmények</p> <p>-összegyűjtése,</p> <p>-rendszerezése,</p> <p>-csoportosítása</p> <p>-kiemelése:</p> <p>a feladatok</p> <p>-megállapítása,</p> <p>-időrendbe sorolása.</p>	<p>A feladatok részterületekre történő</p> <p>- lebontása,</p> <p>- elosztása:</p> <p>felelősök kijelölése.</p>	<p>A végrehajtás módjának eldöntése,</p> <p>a felelősség megállapítása, formája:</p> <p>- egyéni,</p> <p>- munkaközösségi,</p> <p>- tantestületi</p> <p>- gyermekközösségi.</p>	<p>A feladatok megoldásának ellenőrzése, formája:</p> <p>- jelentés,</p> <p>- beszámoló,</p> <p>- felmérés,</p> <p>- óralátogatás,</p> <p>- beszélgetés.</p>	<p>A megoldás minőségének értékelése</p> <p>- pozitívumok kiemelése,</p> <p>- negatívumok megállapítása,</p> <p>- hibák feltárása,</p> <p>formája:</p> <p>- egyéni beszélgetés</p> <p>- közösség előtti dícséret - elmarasztalás,</p> <p>- jutalmazás,</p> <p>- fegyelmi.</p>

V.

Módszerek és eszközök az iskolavezetés funkcióinak gyakor-
lása folyamatában

Az előző fejezetben ismertetett öt alapvető iskolavezetői funkció komplex egységet képez, egyszersmind szerve része egy folyamatnak is. Nem tekinthetjük állandónak a funkciók egyikét sem, hiszen azok a nevelés-oktatás egész folyamatán belül kell, hogy hassanak, s mivel a nevelés-oktatás tárgyi-személyi feltételei - nevelők és növendékek ismeretanyagának változásai stb. - állandó mozgásban és változásban vannak, változniuk kell a funkcióknak is.

A vezetési funkciók komplex egysége tehát nem változatlanságot, csak az egymáshoz való viszonyuk egységes hatásmechanizmusát értjük. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy az igazgatók többsége csak ösztönösen alkalmaz vezetéselméleti ismereteket, vezetői funkcióikra az öt alapvető tevékenységi forma mégis jellemző. A tudatosság hiánya legtöbb esetben a funkciók gyakorlása közötti aránytalanságban rejlik, s e hiányosság megjelenési, megnyilvánulási formája gyakorta módszertani hibákban jelentkezik.

A szemléletbeli, felfogásbeli különbségek, amelyek Fejér megyében tapasztalhatóak fényesen bizonyítják, hogy igazgatóink nagy része nincs tisztában a vezetés funkcióinak egységével és állandó mozgása törvényével.

Az eseménycentrikus szemléletű vezetők egyoldalú orientációjú tájékozódásukkal vétenek hibát. Egyoldalúan tájékozódnak, mert csupán a célok iránt érdeklődnek alaposabban. Ellenőrzési tevékenységük formalizmusával, az események sematikus szervezésével igénytelenségre, látszattevékenységre szoktatják a nevelőtestületet és a növendékeket egyaránt. Nem tájékozódnak másrészt azokról a szubjektív és objektív tényezőkről sem, amelyek a célok megvalósításának feltételrendszerét alkotják. Így tervező funkciójukat formálisan látják el, döntési funkciójukban pedig sok a bizonytalan elem, kevés az optimálisan meghatározott cél. Így a megvalósítás szervezése sem tartalmazhat elegendő elmélyültséget. Végso soron esetlegessé válhat a célok tartalmi megközelítése.

A folyamatorientált vezetőtipus az egymásra épülés elvét vallja és egyoldalúan ezt a szemléletet követeli meg a napi munkában. Tevékenysége esetenként strukturalista vonásokat ölt, a horizontális tájékozódással is megelégszik, anélkül, hogy vertikálisan, komplexitásukban vizsgálná a nevelés-oktatás folyamatának eseményeit. Nem veszi figyelembe azt a szükségszerűséget, hogy az öt vezetői funkció gyakorlása esetenként a problémák tartalmától függően egymással fölcserélhető elemekből áll. Mint már említettük nem szabad szem előtt téveszteni, hogy az egyik összefüggésben döntési-szervezési funkció a másik összetételben az előzetesen felmért feltételrendszer funkcióbba mehet át.

A vezetés funkcióit elméletileg megalapozottan alkalmazó vezető törvényszerűen eredményorientálttá válik. Csak ez a szemlélet számol az adott szubjektív és objektív feltételrendszerrel, csak ez a szemlélet kezeli a tervezési funkciót a feltételek és célok dialektikus egységében kifejeződő feladatmeghatározó tevékenységnek. Utóbbi, általam helyesnek tartott szemléletet Fejér megye két járásában tapasztaltam a leggyakrabban. Egyrészt a móri járás néhány iskolájában, másrészt a dunaújvárosi járás néhány jól felkészült iskolavezetőjénél.

Az öt funkció komplex gyakorlása az egyszemélyi felelősség elvét megtartva is csak kollektív vezetési módszerekkel lehetséges. A tájékozási funkciót csak ott lehet maradéktalanul ellátni, ahol az iskolavezető demokratikus légkört alakított ki, ahol a szakmai munkaközösségvezetők, a szakszervezeti és pártvezetők is kiveszik részüket az ellenőrző, tájékozási munkából. Ilyen arányú segítséget csak ott kaphat a vezető, ahol demokratikus, alkotó légkör jellemzi a nevelőtestületet. A vezetési funkciók gyakorlását részleteiben végső soron megoszthatja segítőivel az igazgató, s nem állunk messze az igazságtól, ha azt állítjuk, hogy meg is kell osztania ezeket a feladatokat, hiszen önmagában - és a sokhelyütt tapasztalható elszigeteltségében - nem tehet maradéktalanul eleget a vezetői funkciók komplex gyakorlása igényének.

A vezetői funkciók ellátásában kialakuló munkamegosztás nem egyszerű vezetési stílusbeli kérdés, hanem egy-

szersmind tartalmi vonás is. Kétségtelen, hogy az elégtelenül gyakorolt funkciók akadályozzák az intézmény pozitív irányú haladását, megkérdőjelezhetik a nevelési folyamat eredményességét.

Ezért tartom lényegesnek felhívni a figyelmet arra, hogy Fejér megyében például az intézményvezetők egyharmadának pedagógiai és módszertani ismeretei messze elmaradnak a jelen követelményeitől, s ilyen formán a nevelési folyamatban objektív akadállyá válhat a vezető szubjektív - képzettségbeli fogyatékosága.

A folyamat ilyen irányú vizsgálatának tapasztalataként állíthatom, hogy a vezetési funkciók gyakorlása a nevelés-oktatás folyamatának feltétel-rendszerében objektív tényezőként jelentkezik, amelyre dialektikusan visszahatnak a nevelési folyamat eseményei és tendenciái, s amely ezzel egyidőben funkciói szerint hivatott meghatározni az intézmény tevékenységét nevelő-oktató munkáját.

A vezetői funkciók objektivitása ebből és csakis ebből áll. Az objektív meghatározás torzuláshoz vezet ott, ahol ezt szem előtt tévesztve az igazgató szubjektív véleményét, nem az öt funkció alapján tudatosan hozott, hanem intuitív döntéseit állítják be objektív valóságként.

A vezetési módszerek és eszközök megválasztásának egy része lehet stílusbeli kérdés, amelyben nagymértékben megnyilvánulhat az iskolavezető néhány alapvető személyiség-

jegye is. Ne feledjük, az iskolavezető csak akkor lehet a nevelőközösség tagja, társakkal és segítőkkel dolgozó igazgató, ha minden körülmények között pozitív emberi magatartást tanusít. Tehát nem túlzott követelmény, ha elvárjuk az intézményvezetőtől, hogy határozott személyiség legyen és kollégái között egyéniségével is szerezzon elismerést és megbecsülést. Vezetési stílus kérdése, de eredményeiben a nevelőmunka tartalmi részére van kihatással, hogy az igazgató véleményét tekintélyelv alapján fogadja el a nevelőtestület, vagy meggyőződésből teszi magáévá.

Érdekes volt megfigyelni, hogy egy-egy iskolában, ahol az igazgatót jól képzett, okos, művelt és egyenes embernek tartják a kollégái, s tudják, hogy véleményére, emberségére mindig számíthatnak, ott a nevelő-oktató munka eredményeiben - sokszor még az érdemjegyek átlagából leolvashatóan is - pozitív eltérést találhatunk azokkal az intézményekkel szemben, ahol kevésbé átütő egyéniségű, kevésbé felkészült vagy kiforrott ember vezeti a nevelőtestület és az iskola munkáját.

Más tapasztalatok készítenek arra a megállapításra, hogy az emberséget, humánusmot, pozitív személyiséget nem szabad összetéveszteni a lágysággal, a mindent elnézéssel, a liberalizmussal. Veszélyeket rejt magában a nevelőtestületben megkívánt jó közösség igényének félreértelmezése is. Arról van szó, hogy a jó közösség nem elvtelen uram-bátyám kapcsolatok sokaságát és teljes, egy klikké

való összefonódást jelent. Ilyen jellegű gondokat észleltem ott, ahol ellenőrzések során csupán annyi föltűnő megjegyzést találtam, hogy nem elég konkrétak a kiadott feladatok.

A konkrét feladatmeghatározás és annak számonkérhetősége és számonkérése tehát szintén nem formai elem. A jól végezhető munka objektív feltételrendszerei között a helyes követelmény, hogy a döntés, mint vezetői funkciógyakorlás mindig konkrét feladatot jelöljön meg, módszerében ez a konkrétság az adott feladathoz rendelt végrehajtó személyt, felelőst és pontos végrehajtási határidőt jelent. Természetesen objektív módon csak akkor lehet egy feladatmeghatározás konkrét, ha annak személyi-tárgyi feltételrendszerét is biztosítják. Másként szólva, ha a vezetői funkciók komplex alkalmazása során meg is szervezik a kiadott konkrét feladatok végrehajthatóságát.

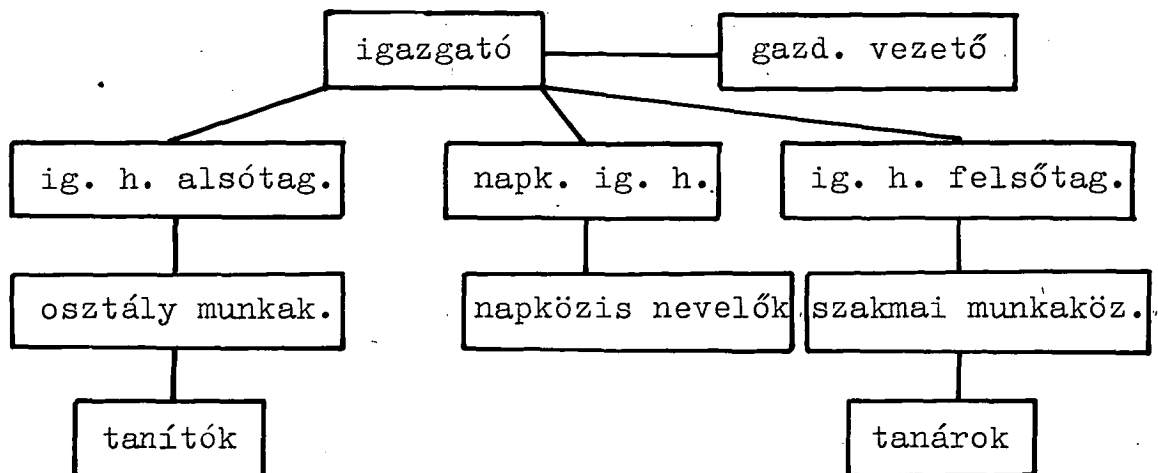
VI.

Fejlesztési tervek az iskolavezetésben, káderutánpótlás

Az iskolavezetés fejlesztését, korszerűsítését több tartalmi tényező is szükségessé teszi. Az új tanterv szerinti nevelés-oktatás követelményei más vezetői stílust és módszert, egyszersmind nevelőtestületen és intézményen belüli struktúraváltozást feltételeznek. Könnyen belátható szükségszerűség ez, ha figyelembe vesszük, hogy az új tanterv szerinti munka minőségében más mint az eddigi tevékenység, és törvényszerű, hogy minőségileg új csak a hozzárendelhető struktúrában valósulhat meg.

Az új tanterv szerinti nevelő-oktató munka alapfeltétele tehát az iskolák szerkezetének átalakítása.

Az iskolavezetés szükséges modellje:



Ezen a komplex folyamaton belül az iskolavezetés tartalmi oldalai kell, hogy nagyobb hangsúlyt kapjanak, pontosabban azok az elemek, amelyek biztosítják iskolavezetői részről a neveléscentrikus intézményszerkezetet és feladatstruktúrát.

A magasabb szinten végzett iskolavezetői tevékenységet objektív és szubjektív tényezők befolyásolják, sajnos Fejérben leginkább akadályozzák. A kisebbik gond, hogy a gazdasági jellegű és adminisztratív tevékenység sok energiát és időt elvesz a tartalmi, pedagógiai, szakmai irányító és ellenőrző munkától. Az már nagyobb torzulásokat okozhat, hogy a felsőbb szintű vezetés ellenőrzései mennyiségi, statisztikai, olykor bürokratikus szemléletűek, nem tartalmazznak kellő pedagógiai szempontot sem. Az intézményvezetők elfoglaltságának szerkezete megtalálható a mellékletben. Tanulságosak a megyei példák, olyan tevékenységstruktúrát mutatnak, amelyeket feltétlenül meg kell változtatni.

Szubjektivizmusnak hat, pedig maga a jelenség a társadalmi folyamatokban objektiválódva káros hatású: Nem vonzó megbízatás intézményvezetőnek lenni.

A miértre keresve a választ, tíz pedagógusból kilenc első helyen említette, hogy azért csökkent az igazgatók társadalmi presztízse, mert legalább egyharmaduk képzettségbeli hiányosságokkal küzd. A népszerűtlenség okát másodsorban abban látják, hogy az intézményvezetői tevékenység aránytalanul nagymértékben tartalmaz hivatali,

gazdasági munkát. Harmadik népszerűtlenségi tényező, hogy az igazgató presztízse értelemszerűen csökken a pedagógusok általános presztízscsökkenésével is. Végül, de nem utolsósorban az egyszemélyi vezetéssel járó felelősség, a többletfeladatok jóval több időt és energiát emésztene, mint amennyire ez kifejeződik - pontosabban nem fejeződik ki - a vezetői pótlékban.

Az intézményvezetők munkája tehát csak akkor lehet színvonalasabb, ha a társadalmi környezet megbecsülése mint feltétel rendelkezésre áll. Persze túl egyszerű volna így a képlet. Nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a társadalmi megbecsülést belülről is ki lehet és ki is kell "tenyészteni".

Itt érkeztünk el a káderkiválasztás problémaköréhez, amelynek jelenlegi gyakorlatával pillanatnyilag nem lehetünk megbékélve. A jelenlegi helyzet az, hogy a helyi szakigazgatási szervek nevezik ki az intézményvezetőket, de szakmai felkészültségükről egyáltalán, iskolavezetői képességeikről némileg lehetnek csak meggyőződve. Csupán társadalmi tevékenységük és jó esetben politikai elkötelezettségük alapján nevezik ma általában az igazgatókat. Ennek egyik következménye a statisztikailag is bizonyítható egyharmados alulképzettség Fejérmegyében.

Persze önmagában a bírálat kevés volna. S nem szeretném, ha úgy tünnék, mintha a demokratikus népkép-

viseleti-hatalmi szervek döntési jogát, önrendelkezési szabadságát szeretném csorbítani. A helyes szerintem mégis az volna, ha a népképviseleti államhatalmi szerv abban döntene, amihez jobban ért, a szakmai képességek és rátermettség kérdését pedig ítélje meg a szakigazgatási szerv. Elképzelésem szerint a tanfelügyelők jelentései tartalmazhatnának káder-kérdésekkel kapcsolatos szempon-
tokat is, amelyek alapján a minisztérium ajánlaná az intézményvezetésre pedagógiaailag, szakmailag alkalmasnak tartott - szakembereket. A helyi tanácsok ezen javaslat alapján döntenék el, hogy az adott területen társadalmi, közéleti, politikai tevékenysége alapján kinevezik-e a szakmailag alkalmas embert intézményvezetőnek.

Érdemes volna ezt a javaslatot végiggondolni. Tudom, hogy egy sor feltétele hiányzik ma még annak, hogy a minisztérium vitathatatlan kompetenciája ellenére ilyen mértékben részt vegyen a kinevezésekben. Ehhez erősíteni kell az információs rendszert, hatékonyabbá és sokoldalúbbá kell válnia a szak- és főleg a tanulmányi felügyeleti munkának.

VII.

Rezümé

Tanulmányomban több mint két évtizedes pedagógiai tapasztalatom alapján kiemelten Fejér megye oktatási intézményeit, s azok közül is elsősorban az általános iskolákat vizsgáltam, hogy az ott összegyűjtött empirikus tapasztalatok alapján - amelyeket a mellékletben közreaddok - esettanulmánnyal közelítsek az iskolavezetés komplex problémaköréhez úgy mint feladatrendszerhez és úgy mint a nevelés-oktatás objektivizálódó feltételéhez.

Az egyes fejezetekben elkülönítettem az optimális követelményeket taglaló megállapításokat a gyakorlatban észlelt jelenségektől, s ezek összevetésével arra szeretném felhívni a figyelmet, hogy az iskolavezetés, mint tevékenység általános színvonalában még nem éri el azt a fokot, amellyel oktatáspolitikai koncepcióinkat valóra lehetne váltani.

Ezért tartom lényegesnek a káder-kérdésekkel foglalkozó fejezetben kifejtett javaslatomat, amely szerint a minisztérium feladata és kötelessége volna olyan mértékben részt vállalni az intézményvezetők kinevezésében, amellyel biztosíthatná, hogy megszűnjék az intézményvezetők egyharmados alulképzettségének tűrhetetlen állapota.

Kitértem arra, hogy az intézményvezetők munkájában túl sok az adminisztratív elem. Ezt azért nem boncolgatom tovább, mert szerintem egyrészt egyszerű szervezéstechnikai intézkedéssel megoldható, másrészt csupán egy, és nem is meghatározó jelentőségű akadályozó tényező.

A szocialista nevelőiskola kialakításának egyik feltételeként, ahogy az tanulmányomból kiviláglik mihamarabb megnyugtatóan fejleszteni kell az intézményvezető és a nevelőtestületek munkájának színvonalát, mert csak így vihető előbbre hazánkban az oktatásügy.

VIII.

Jegyzet - Irodalomjegyzék

1. III. Károly 1723 évi dekrétuma 10. cikkely Magyar
Törvénytár 1657-1740. Bp. 1960. 645.
2. Fejér megyei Levéltár Nemesei közgyűlésének iratai
11. farc. 293-1733.
3. Károly János : A Fejér megyében lévő plébániák össze-
írása 1753-55-ben. Régészeti Egylet Évkönyve 1893 évre.
4. VEAB értesítő 1686-1768 Veszprém 1976.
5. Neveléstörténet TK. Bp. 1978.
6. A váli plébánia iratai.
7. Móra M. Oktatási viszonyok Fejér megyében az 1840-es
években. Ped. munka 1966.
8. Velinszky F.: Székesfehérvár sz.kir. város elemi nép-
iskoláinak története 1696-1896. Székesfehérvár 1903.
3-8. old.
9. Surányi István: Székesfehérvár népoktatási viszonyai
1848-1868 között. PAB-VEAB 1978.
10. Dokumentumok a magyar nevelés történetéből 1849-1919.
TK. Bp. 1979.
11. Arató F.: Az oktatás tartalma 100 éves a népoktatás.
Bp. 1969. 108-115 l.
12. Fejér megyei Szemle 1965/2.

13. 30 év Neveléstudomány és Művelődéspolitikai. Magyar Pedagógiai Társaság Bp. 1975.
14. Az állami oktatás helyzete és fejlesztésének feladatai. TK. Bp. 1973.
15. Dr. Bene László: A vezetés tudományos megalapozása /Közp. és Jogi Kiadó 1970./
16. Aczél György: Az állami oktatás helyzete és fejlesztésének feladatai /Tankönyvkiadó 1973./
17. Dr. Mezei Gyula: A felügyelet szerepe az iskolai munka korszerűsítésében. / Tankönyvkiadó 1978./
18. Szántó Károly: Iskola-szervezettan /Tankönyvkiadó 1970./

19. Afanaszjev V.: A társadalom tudományos irányítása.
- Kossuth, 1969.
20. Ágoston György: A pedagógia alapfogalmai és a nevelési célrendszer. - Akad., 1971.
21. A köznevelés fejlesztését szolgáló kutatások című kiadványsorozatai, - cikkek, tanulmányok. 1976-1980-ig /OM. Vezetőképző és Továbbképző Intézet/
22. Bakonyi Pál : Vezetés és pedagógia. - Óvodai Nevelés 1977. 3. sz.
23. Balassa Benő : Adjuk vissza az igazgatót a gyermekeknek. - Köznevelés, 1969.1.sz.
24. Csapó Imréné : Kiből lesz jó igazgató? - Köznevelés 1977. 10. sz.
25. Csontos Magda : Az igazgatók ciklikus kinevezéséről. Vas és Csongrád megyei tapasztalatok. -Köznevelés, 1977. 19. sz.

26. Forrai R. Katalin: Adminisztráció vagy információs rendszer? - Köznevelés, 1977. 15. sz.
27. Gáspár László : Pedagógiai folyamatirányítás és iskolavezetés - OM Vezetőképző és Továbbképző Int., Dokumentáció 1977. 2. sz.
28. Horváth Márton : A művelődésügyi igazgatás kézikönyve I.-II.- III. Bp., Közgazdasági és Jogi Kiadó 1969-70.
29. Kaján László : Az iskola társadalmi funkciójáról. - Budapesti Nevelő 1972.
30. Kelemen Elemér : Pedagógiai vezetés és iskolai demokrácia. - Köznevelés, 1975. 26. sz.
31. Kerékgyártó Imre : Az iskola a társadalomban.- Pedagógusok Lapja, 1977. szept. 8.
32. Kiss Elemér : Az iskolai nevelés rendszer. - Köznevelés, 1976. 45. sz.
33. Kiss Gyula : Iskolavezetés I.- II.- III. Bp. 1970.
34. Kiss Gyula : Vezetéstudomány és pedagógia. - Budapesti Nevelő, 1976. 2. sz.
35. Kiszely Lukács : Az iskolavezetés tartalma, feladatrendszere, módszerei, eszközei Fejér megyei tapasztalatok tükrében. - Tájékoztató, 1980. 2. sz. /OM. Vezetőképző és Továbbképző Intézete/
36. Kocsis József : Az igazgató mint nevelő. - Köznevelés, 1977. 4. sz.

37. Kozák László : A szocialista iskolavezetés gyakorlati kérdései. - Módszertani Füzetek, 1975. 1. sz.
38. Ligetiné Verebély Anna : Az iskola működésének néhány törvényszerűsége. - Ped. Szemle, 1974. 10.sz.
39. Manyák Lajos : Az oktató-nevelőmunka folyamatos ellenőrzése és értékelése. - A gyorsuló időben, 5. sz. Békéscsaba, 1972.
40. Mezei Gyula : A közoktatás- irányítás fejlődésének történeti áttekintése. Bp., 1974. OPKM.
41. Mihályi Sándor : Az iskolavezetés tartalmi és szerkezeti összhangjáért. - Ped. Szemle, 1977. 7. sz.
42. Nagy József : Az iskolafokozatok távlati tervezése. - Tankönyvkiadó 1970.
43. Nagy József : Köznevelés és rendszerelmélet - Kézirat, OOK. 1978.
44. Orbán Sándor - Szalay László : Az oktatásügy és a tanácstörvény. - Köznevelés, 1974. 36. sz.
45. Oszkó Zoltán : A demokráció mértéke - Köznevelés 1977. 35. sz.
46. Paizs Imre : Tanácstörvény és iskolavezetés. Köznevelés 1974. 22. sz.
47. Rokfalussy Lászlóné : Az igazgató mint az iskola személyzeti vezetője. - Budapesti Nevelő, 1974.2.sz.
48. Sarkadi László : Korszerű módszerek az iskola vezetésében. - Népszabadság, 1975. júl. 16.

49. Tölgyesi József : Az alkotó nevelőmunka irányításának gyakorlata általános iskolai vezetői munkában. - Megyei Pedagógiai Híradó, /Veszprém m./ 1976. 6.sz.
50. Vajó Péter : Az ifjúság megismerésének tudományos kérdései és az ifjúságkutatás problémái. - Ifjúkommunista 1969. 8-9.sz.
51. Voksán József : Demokratizmus az iskolában. Pedagógusok Lapja, 1970. 12-13. sz.
52. Zalka György : Az iskola első számú mindenese. Az igazgató munkája. - Pedagógusok Lapja, 1977. 22.sz.

Általános iskolák, kisegítő iskolák, diákotthonok és bent-
lakásos alsófokú oktatási intézmények vezetőire vonatkozó

főbb adatok

Járás, város	Ig. száma	Pedagógiai végzettség			Politikai végzettség			
		Tanító képző	Tanárk. Főisk.	Egye- tem	ML. köz.	ME. 3 é.	ME. sz.	Spec. koll.
Bicskei	14	2	11	1	-	10	-	-
Dunaújvárosi	15	1	14	-	1	3	9	-
Móri	14	3	9	2	-	4	3	1
Sárbogárdi	21	4	14	3	1	13	1	-
Székesfehérvári	32	12	19	1	3	18	2	-
Székesfehérvár	18	3	13	2	1	12	3	1
Dunaújváros	12	-	10	2	-	5	3	-
ÖSSZESEN :	126	25	90	11	6	65	21	2
Közvetlen alsófokú intézmények	7	1	5	1	-	5	-	-

Járás, város	Ig. száma	Mióta igazgató					Törzsb. átlag	Vez. pótl. átlag	Törzsb. +pótlék összesen
		1-5	5-10	10-15	15-20	20-25			
Bicskei	14	6	4	3	1	-	4985	1185	6170
Dunaújvárosi	15	3	5	4	3	-	5156	903	6059
Móri	14	4	5	2	1	2	5174	997	6171
Sárbogárdi	21	6	5	5	3	2	5090	942	6032
Székesfehérvári	32	7	8	5	3	9	5325	878	6203
Székesfehérvár	18	7	6	2	3	-	5250	1016	6266
Dunaújváros	12	5	2	3	1	1	4958	1154	6112
ÖSSZESEN :	126	38	35	24	15	14	5134	1010	6144
Közvetlen alsófokú intézmények	7	-	3	3	1	-	5014	1792	6806

Igazgató munkája egy tanítási ciklus alattAdonyMinden nap jelentkező feladatok:

- 1./ Reggel félnyolc és 8 óra között meggyőződni arról, hogy iskolánk dolgozói, technikai és pedagógusok megjelentek-e a munkára?
- 2./ Postabontás, az érkezett levelek elolvasása, határidők bejelölése a naptárba, /a megválaszolásra/
- 3./ Az érkezett napi sajtó, szaklapok átnézése, a fontosabb cikkek elolvasása.

Alkalomszerű teendők:

- 1./ A végzett munkák ellenőrzése, ami a ciklusban előfordul. Pl. a gondnok munkájának ellenőrzése. Tudom, hogy az utalványozás előtt kellene az engedélyezés, aláírás, azonban ez abszolút lehetetlen. Szóban megbeszéljük, az aláírásokat hetente egy alkalommal végzem.
- 2./ Kéthetente egy alkalommal, /előfordul, hogy többször is/ a technikai személyzet munkáját is ellenőrizem azonkívül, hogy a gondnok elsőrendű feladata, - hogyan dolgoznak a takarítók, karbantartó, konyhai dolgozók.
- 3./ Kéthetente 5 óra látogatást terveztem, amit sikerül megoldanom. Előfordul, hogy az egyik ciklusban nem sikerül olyan akadályok miatt mint pl. váratlan helyettesítés, vagy éppen keresnek pályaválasztás ügyben, vagy egy telefonhívás esik egybe az ó-

ralátogatás kezdetével, szülő keres problémájával.

4./ Kulcsi tagiskolánkba kilátogatni, ekkor 2-3 órát vesz minimum igénybe.

Egy ciklus napjai:

Hétfő : munkaidőm : reggel félnyolctól - délután 16-ig
Létszámellenőrzés, beszélgetés a kartársakkal az eltelt
hétvégéről, vagy éppen aktuális problémáról. Ez a be-
szélgetés 8 óra előtt vagy a szünetben történik.

Ebben a ciklusban sokat foglalkoztatott a munkaügyi sza-
bályzat elkészítésének befejezése. Itt jegyzem meg, hogy
komolyabb anyag összeállítása, mint pl. készülés a neve-
lési értekezletre, nehezen megy munkaidőben. Nagyon sok
a zavaró körülmény, ami nem teszi lehetővé, hogy huza-
mosabb ideig belemélyedjek a munkámba. Otthon szoktam
készülni este. Megkeresett egy szülő beteg gyermeke ü-
gyében. Vele töltöttem majdnem egy óra hosszat, hogy meg-
hallgassam, elbeszélgessek vele.

Állás ügyben keresett egy dunaújvárosi pedagógus, aki
más munkakörben dolgozik. Szülési szabadságra menő kar-
társamat fogja helyettesíteni. Vele beszéltem meg a mun-
kaviszony létesítéséhez szükséges feltételeket. Közben
telefonhívásom volt a Községi Tanácstól.

Szaklap olvasás ebéd után. Délután kettőtől vöröskereszt
tanárelnöki továbbképzés a Dunaújvárosi Járási Hivatal
épületében. Előtte 13 órakor beutazás.

Kedd: Munkaidőm: félnyolctól délután 13 óráig. 11 óráig
tanítottam saját tárgyaimat. Megbeszélés az igazgatóhe-

lyetnessel. /felmerülő helyettesítési problémák/ betegség miatt.

Szerda : betervezett óralátogatások. Beterveztem 3 órát. Helyette kettőt tudtam végrehajtani, mivel az Adonyi Március 21-i Tsz-től kerestek szerződéskötés végett. Délután megbeszélés a gondnokkal. Értékelés, teendők meghatározása. Utalványok aláírása.

Csütörtök: Óralátogatások folytatása. Mivel a szünetek rövidek a megbeszélésre, az órák értékelésére a kartársak lyukas óráiban szoktuk a pozitívumokat, negatívumokat megbeszélni, tanácsokat megfogalmazni. Így történt ezen a két napon is. Délután átmentem a Községi Tanácshoz. Az ifjúságvédelem ügyében volt fontos megbeszéltnivalóm a bizottság vezetőjével. Egy ifjúságvédelem alatt álló tanulónk többszöri felszólítás ellenére sem teljesítette a gyermeke érdekében hozott határozatot. Ifjúságvédelmi felelősrünk, kijelölt pártfogó pedagógusunk munkája eredménytelen volt.

Péntek : A szüneteket a kartársakkal töltöttem /akik nem voltak ügyeletesek, nem kellett órára előkészíteniük szemléltetést/. Közben audióvizuális asztalok érkeztek, melyeket nekem kellett átvennem, mert gondnokunk éppen a kulcsi tagiskolánkban tartózkodott. Segítségeket hívtam gyorsan, hogy a TANÉRT-től érkezett asztalokat levegyük az autóról, majd behordjuk az iskola épületébe. Közben pályaválasztási ügyben keresték fel iskolánkat személyesen az egyik dunaújvárosi is-

kolából. Rögzítettük a gyerekekkel, szülőkkel való megbeszélésük időpontját.

Szombat : megbeszélés az igazgató-helyettestel. A hét értékelése. Kartársak gyerekek munkája. Jövőheti fontosabb adminisztrációs, szervezési feladatok. Szünetben a tanulók megfigyelése. Hogyan töltik a szüneteiket, információgyűjtés. A községi párttitkár megkeresi iskolánkat, hogy a hétfői politikai előadáson vegyenek részt iskolánk dolgozói. /előzőleg megkaptuk a meghívókat/

B. hét

Hétfő: A betervezett programom a lejárt minősítések elkészítése piszkozatban. Sajnos tervemet megghiusította a nem várt helyettesítés. Hasonló szakos kartárs betegsége miatt gyakorlati órára kellett beállnom helyettesíteni 2 órán keresztül, mivel a szakszerű helyettesítés az elsőrendű feladatunk. Megválaszolás hivatalos levélre. A legutóbbi Művelődésügyi Közlöny áttanulmányozása. A napközis nevelő tanácsokat kér problémáiban. Belátogatok a napközi otthonba megfigyelem a problémás tanulókat, hogy a segítségadás eredménnyel záruljon.

Kedd : Minden második órában tanítok, saját tárgyait. Lyukas óráimban a tanáriban tartózkodom, elbeszélgetek szakmai, egyéni dolgokról az ott tartózkodó kartársakkal. Közben hívnak a telefonhoz a kulcsi tagiskola ve-

zetője keres. Megbeszéljük, hogy holnap a helyszínen, személyesen megbeszéljük a felmerülő problémákat.

Szerda: A gondnokkal kapcsolatos intézendő dolgok.

Viszonylag nyugalmas napnak tűnt, személyi anyag rendezése, minősítések elkészítésének folytatása.

Csütörtök: Saját óráim megtartása 10 óráig. Bizonyítvány másodlat kiadása továbbtanulás céljából egy 20 évvel ezelőtt végzett dolgozónak. Objektív akadályok miatt elmaradt vk. szakkör megtartása délután 4 óráig.

Péntek: TANÉRT-től érkezett szemléltetőeszköz csomag felbontása, a csomag tartalmának tanulmányozása a gondnokkal együtt. Megbeszélni, hogy ki fogja illetve ki vegye át a szemléltető eszközöket.

A következőket kívánom megjegyezni a vezetői munkával kapcsolatban:

Mindenkor megtervezem magamnak a hétre vonatkozó halaszthatatlan teendőket. Meghatározom az ezután következő irányító, ellenőrző feladataimat is. Felmérem magamban, hogy kinek kell több segítséget nyújtanom, kire kell jobban odafigyelnem.

Az volna jó dolog, ha minden betervezett program terv szerint sikerülne. Sajnos, amikor belépek az iskola falai közé, olyan dolgokkal találkozom szembe, melyekre nem számítottam : pl. váratlan vendég érkezett, olyan levél érkezése, melynek ügyintézése fontosabb minden-

nél /pl. tűzvédelemmel kapcsolatban/, vagy élelmezés-vezetőnk kisgyermekbetegsége miatt nem jelent meg a munkára, karbantartónkat otthon baleset érte, a fűtési gondokat azonnal át kell hidalni. Koncentrált figyelmet igénylő gondok, problémák. Nagyon sokféleképpen kell foglalkozni nap-mint nap. Ez a gyakoribb eset. Természetesen akadnak nyugalmasabb időszakok is.

Én azt szeretném, ha több időt fordíthatnék mint intézményvezető az oktató-nevelőmunka figyelemmel kísérésére. Szeretnék sokkal több órát látogatni, még több időt fordítani a szakmai, pedagógiai műveltségem fejlesztésére. A szerteágazó tevékenységem erre kevés lehetőséget ad a legjobb szándék mellett is.

Amellett, hogy intézményvezető vagyok társadalmi funkciót is betöltök a községben belül. Egynél többre képtelen vagyok. Minden évben részt veszek valamilyen továbbképzésen felváltva. Egyik évben szakmai, ha ez befejeződött politikai továbbképzésre járok. Ennek is szükségét érzem. Jó kiszakadni az iskola falai közül. Természetesen másik héten más problémák merülnek fel. Az úttörőcsapattal közös programok melyek, ha csapatszintűek azokon részt veszek. Programok a szülői munkaközösséggel. Van olyan hét, amikor a Községi Tanáccsal több megbeszélni valónk akad. Van amikor elég a heti munkaidő az előttem álló feladatok megoldására, van amikor kevés.

Esti programok is adódnak iskolán belül a szülői értekezletek, fogadó órák, szülők iskolája.

A takarítók ellenőrzése. Ha sportolásra átnegyünk téli estéken a tornatermünket be szoktam látogatni a foglalkozásokra is alkalmanként.

Ha meghívót kapok egy községi rendezvényre, mely főleg hétfői napokon van az esti órákban minden esetben részt szoktam venni /falugyűlés, TIT előadás, író-olvasó találkozó, nőtanács rendezvényei./

Nagykarácsony

1. de.: 1 ó. tanítás

2.6 előkészület a fizika órára /szeml.eszk./

3.6 tanítás

4.6 óralátogatás : 5. oszt. elővilág

5.6 óralátogatás : 8. oszt. gyak. fogl.

du.:14 - 17-ig tömegsport óra

18 - /20-ig/ Falugyűlés a kultúrházban

2. de.: 1.6 tanítás

2.6 tanítás

3.6 a dolgozók személyi anyagának rendezése

4.6 /önéletrajz, fénykép, stb./

5.6 " "

du.: 13 - 14-ig : iskolai WC-k öblítőinek javítása
/túlfolyás/

14- 17-ig : az iskola tetőzetén a cserepek ki-
cserélése /beázás miatt/

17 - kor : Takarékszövetkezetben pénztárel-
lenőrzés /Ell. biz. elnöke is va-
gyok/

18 - 19-ig : Iskolai rádió javításához a neve-
lővel az iskolában.

3. de.:1.6 óralátogatás : 5. oszt. magyar

2.6 anyaggyűjtés a nevelési értekezletre

3.6 óralátogatás : 5. oszt. matematika

4. ó Szakszervezeti körlevelek gépelése,
5. ó /20 db/ postázása.
du. 13^h Szemléltető anyag leltárba vétele.
14 - 17-ig A meglátogatott órák megbeszélése,
/óraelemzés/
17 - 18-ig Munkásőr szakaszgyűlés szervezése.
4. de. Szakszervezeti Megyebizottsági ülés
Székesfehérvárott
du. 15 - Dunaújvárosban a járási munkásőrségen el-
igazítás a szakaszgyűlésre.
17 - 18-ig Rovat elszámolási ív zárása /Tanács
felé/
5. de. 1. ó tanítás
2. ó tanítás
3. ó levelezés /jelentések/
4. ó tanítás
5. ó tanítás
du. 13^h Készülés a nevelési értekezletre.
16^h - 20^h - ig Szerelővel az iskola boylerének
javítása.
6. de. 1. ó Tanácsnál számla rendezése
2. ó tanítás
3. ó Készülés a nevelési értekezletre.
4. ó " " "
5. ó " " "
du. 14-17-ig Előszálláson munkásőr szakaszgyűlés.

/az értékelést az évi munkáról
nekem kellett elmondanom, mi-
vel szakaszparancsnok vagyok./

Vasárnap de. : a nevelési értekezlet anyagának gépe-
lése /11 oldal/

7. de. : 7^h - 8^h -ig magyar bemutató tanításon rész-
vétel

1. ó Az előadáshoz fólia készítése /írás-
vetítőhöz/ - nev. ért. anyagához.

2. ó tanítás

3. ó levelezés /iskolai - tárgyú/

4. ó tanítás

du. : 14-17-ig tömegsport óra

17 - a kultúrházban a gyermekszínház előa-
dásának megtekintése.

8. de. : 1. ó tanítás

2. ó tanítás

3. ó tanítás

4. ó intézkedés a rossz iskolai villany ügyé-
ben.

du. : 14 - 16³⁰ -ig Nevelési értekezlet

9. de. : Pusztaszabolcs /szakszervezeti ügyben/

du. : Szakszervezeti levelezés /körlevél 28db/

10. de. : 1/2 8 - 8-ig : ünnepség az iskolában

/Bethlen Gábor/

1. ó óralátogatás

2. ó - 5. ó-ig : Készülés másnapra /óráváz-
lat/

du. : 14 - 17³⁰-ig : A meglátogatott órák meg-
beszélése.

17³⁰ - 20³⁰-ig : Összevont szülői értekezlet
és fogadóóra..

11. de. : 1 ó tanítás

2. ó túlóra elszámolás, változás jelentés,

3. ó / iskolai és óvodai/ levelezés

4. ó " " "

du. : 13³⁰ - 16-ig : Pártcsoporthgyűlés

16 - 17-ig : Tűzrendészeti ellenőrzés

Szabad szombat : Dunaújvárosban anyagvásárlás /fizikai
eszközöket/

Perkáta

1. 4 anyanyelvi óra látogatása az alsó tagozatban.
2 óra megbeszélése du. 14 óráig.
14 órától pártvezetőségi értekezlet, ahol előadó voltam, ez tartott 17 óráig. /Ezután még készültem másnapra /
2. Délelőtt 4 órát tanítottam. 1 és 2 óra között szakszervezeti értekezlet volt. 3 és 4 között megbeszéltem az előző nap látogatott 2 anyanyelvi órát. 2 órakor az 5 tusa versenyt nyitottam meg, s néztem egy keveset.
16 - 18-ig bemutató volt a szülőknek, s az új tantervek ismertetése /1-3. oszt. anyanyelvből 2. o. matematikából/, részt vettem egyik órán és a megbeszélésen, illetve a szülők tájékoztatásán.
3. Szakmai továbbképzésen voltam matematikából A-pátszálláson. Délután a gondnokság munkáját ellenőriztem, a befizetéseket a napközibe. /Készültem a másnapi órákra/
4. Délelőtt 4 órát tanítottam. Délután kb. 1 órát gazdasági ügyek intézésével töltöttem, fél órát a napközis csoportnál, a tanórárt néztem. Kb. 1 órát beszélgettem 2 kartársammal - csak úgy minden különösebb cél nélkül - 18 órakor az egyik osztályfőnökkel, s a tanács igazgatási előadó-

jával elmentünk Vargánéhoz családlátogatásra.

5. A Műv. Ház vezetőjével beszéltek meg a soros programokat. Elkezdtem egy kartárs minősítéséhez gyűjteni az anyagot. Majd egy szülővel - Vargával - beszélgettem kb. 1 órát a gyermeke elhelyezéséről. 14 órától tanácsülés volt. Kb. 16 órakor lett vége. Azután még visszamentem az iskolába a másnapi 2 órám anyagát állítottam össze, rendezkedtem a fizika szertárban. A takarítókcal beszélgettem. N.-nét figyelmeztettem is, mivel munkája nem volt megfelelő.
6. 2 órát tanítottam. Kb. 1 órát adminisztratív munkával töltöttem, 1 órát elbeszélgettem a lyukas órással.
7. 4 anyanyelvi órát látogattam az alsóban. Délután ezeket az órákat beszélgettem meg. Délután kb. 1 óra ellenőrzést és megbeszélést végeztem a gondnokságnál.
8. Délelőtti 4 órát tanítottam, 1 órát adminisztráltam. Délután korrepetáltam fizikából. Részt vettem az irodalmi szakkör és énekkar közös próbáján.

9. Igazgatói értekezleten voltam. Mikor hazajöttem végigjártam az iskolát, benézegettem az úttörőfoglalkozásokra, s a gondnokságra. A gondnokkal megbeszéltem a költségvetés készítésével kapcsolatos feladatokat - mivel ez volt az ig. értekezlet anyagának egy része.
10. 4 órát tanítottam. Délután iskolavezetőségi megbeszélést tartottunk. /Ezen a munkaközösség-vezetői, szakszervezeti bizalmi, csap.vezető is részt vett/. Majd a V.B.-re összeállítandó anyagot kezdtem írni.
11. Egész délelőtt a költségvetést készítettük. A béreket terveztük. Délután a rajz szakkört láto-gattam meg.

Az egész heti tevékenységet ennél pontosabban nem tudom leírni, mert mindig van apró megbeszélés a gondnokkal, pár utalás. Kollégákkal beszélgetés, esetleges jelentések készítése. Egyébként általában 8 órától fél ötig dolgozom, akkor elmegyek az óvodába a fiamért, de visszafelé mindig bejövök az iskolába. Órák közötti szünetekben általában nem dolgozom, a tanáriban beszélgetünk.

Ráckeresztúr

1. 7,15-től a szűk isk. vezetőséggel az előző heti program végrehajtását értékeltük, az e heti fontosabb feladatokat tekintettük át. A következő nap helyettesítési beosztását készítettük el. Szakfelügyelő érkezett, 2 órát vele látogattam, majd 3 saját órát tartottam. Ezután a látogatott órákat értékeltük. 14 órától Végrehajtó Bizottsági ülésre mentem, késő délután lett vége. Este a varrótanfolyamot látogattam meg, melyet a helyi vöröskereszt szervezésében az iskolában tartanak.
2. 7,30-tól a köv. napi helyettesítéseket osztottuk be. 8 órától a községi tanácsnál a költségvetési problémákat tárgyaltuk. Még a délelőtti mezeti futóversenyre induló tanulókat bocsájtottam útra. Ezután az ötéves káderfejlesztési és képzési tervet egyeztettem a helyi alapszerv titkárával és a tanácselnökkel, melyet az iskola vezetése már megtárgyalt, a kollégákkal is ismertettem. A nov. 12. és 13. helyettesítéseket osztottuk be. Határidős jelentéseket készítettem és küldtem el.
3. Ig. komplex tanfolyam Székesfehérváron 9-16-ig, 6,45-kor indultam és 17 órakor értem haza.

4. 7,20-tól az előző napi problémákat tárgyaltuk meg. A nov. 14-i helyettesítéseket osztottuk be. A nevelési értekezlet anyagához az irodalom gyűjtését, az anyag összeállítását kezdtem meg. A következő nap 5 órájára készültem fel. 15,30-tól Tak.szöv. int. biz. ülésen voltam.
5. A nov. 17-i helyettesítéseket osztottuk be. 5 órát tanítottam. Délután oszt. főnöki mk. foglalkozás, útt. tanács értekezlete, munkaértekezlet /a szokásos havi testületi/, majd este fogadóest volt.
6. A szokásos heti isk.vez. megbeszélés 7,15-től. 5 órát tanítottam, de előtte a nov. 18-i helyettesítéseket osztottuk be. Délután a szokásos adminisztrációs munkát, majd a nevelési értekezletre való készülést végeztem.
7. A nov. 19-i helyettesítések beosztása, alsós szakf. érkezett, óralátogatás, majd Dunaújvárosba a járási NEB-hez kellett menni. Délután adminisztráció, estefelé a helyi pávakör vezetője keresett fel problémáival.
8. A következő napi helyettesítések beosztása. Ifjúságvédelmi ügyek tárgyalása a tanácsnál, beidézett szülők ügyeinek rendezése. Délután az érkezett szemléltető anyag leltározása, kiadása a szakleltárak felelőseinek. Testnev. szakf. kísérése órára, óraér-

tékelés.

9. A köv. napi helyettesítések beosztása. A tanácsnál a költségvetés dologi tervezését végeztük, állítottuk össze. Tantermek tisztaságát ellenőriztük. A következő nap 5 órájára készültem fel. Folytattam a nevelési értekezletre való felkészülést.
10. A szokásos következő napi helyettesítések beosztása. Orosz, testnev. és gyak. fogl. szakfelügyelő érkezett. Saját 5 órát tartottam, ezek közül 3 órán felügyelőm volt. A tanítás befejezése után az óralátogatásokon vettem részt. Megjegyezni szeretném, hogy 15,15 órakor tudtam csak részben ebédelni, mert már két szülő is várt. A szülőkkal 17,30 órára fejeztem be a problémák megtárgyalását.
11. A nov. 24-i helyettesítéseket állítottuk össze. A hétfői óráimra készültem fel, majd 13,30-ig a nevelési értekezletre készültem. A fentieken túl szeretném megjegyezni, hogy a saját problémáim végzése miatt naponta fél 5 és 5 óra között kelek, ugyanis van egy 80 éves édesapám, aki Ercsiben lakik, én látom el, naponta kétszer reggel 6 óra után és este /amikor az időm engedi/ megyek hozzá. Négytagú családom van feleségem szintén pedagógus /magyar-tört. szakos/, lányom Pesten van, kisfiam elsős. Feleségem édesapja /apósom/ súlyos beteg, rendszeresen látogatjuk.

Ezek mellett életem több mint a felét az iskolában, ill. társadalmi megbízatásaim ellátásával töltöm, mert tanácsstag, vb. tag, szövetkezeti int. biz. tag és küldött, takarékszövetkezeti int. biz. elnök és küldött vagyok, tagja vagyok a járási NEB. társadalmi csoportjának, pártmegbízatásom propagandista, és még több apróbb - nagyobb alkalmi feladatot kell ellátnom, amely illik az iskolavezetőhöz úgy, mint madárhoz a szárny. A napok mindig rövidebbek lesznek.

